

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2002–2008

Michaela Matisová

**Outplacement**

**Outplacement**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2008

Vedoucí práce: ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její poskytnutou podporu, cenné připomínky a odbornou pomoc při zpracování této práce.

## Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Úvod do problematiky outplacementu.....</b>	<b>10</b>
1.1	Vymezení outplacementu.....	11
1.2	Outplacement v ekonomických souvislostech.....	13
1.2.1	Snižování stavu zaměstnanců.....	17
1.3	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility).....	18
1.4	Obsah outplacementu.....	21
1.5	Forma outplacementu.....	22
1.5.1	Individuální a skupinový outplacement.....	23
1.5.2	Krátkodobý a dlouhodobý outplacement.....	25
1.5.3	Interní a externí outplacement.....	26
1.6	Místo outplacementu v personálních činnostech.....	27
<b>2</b>	<b>Historie outplacementu.....</b>	<b>29</b>
2.1	Počátky outplacementu.....	29
2.2	Rozvoj outplacementu.....	31
2.2.1	Outplacement v ČR.....	34
2.2.2	Vznik outplacementových profesních asociací.....	36
<b>3</b>	<b>Cíle outplacementu.....</b>	<b>38</b>
3.1	Cíle outplacementu z hlediska klientů.....	38
3.2	Cíle outplacementu z hlediska propouštějící organizace.....	40
3.3	Cíle outplacementu z hlediska zůstávajících zaměstnanců organizace.....	42
<b>4</b>	<b>Proces outplacementu.....</b>	<b>44</b>
4.1	Plánování outplacementu.....	44
4.1.1	Výběr nadbytečných zaměstnanců.....	46
4.2	Oznámení propouštění zaměstnancům.....	48
4.3	Realizace outplacementu.....	49

4.3.1	Vyhodnocení outplacementu.....	54
4.4	Outplacement a psychologická pomoc.....	54
4.5	Etika outplacementu.....	56
4.6	Další účastníci outplacementu.....	58
4.6.1	Propouštějící organizace.....	59
4.6.2	Zůstávající zaměstnanci organizace.....	60
4.6.3	Manažeři propouštějící organizace.....	61
4.6.4	Role konzultanta v outplacementu.....	61
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Soupis bibliografických citací.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>72</b>

## Resumé

Záměrem mé bakalářské práce je systematicky postihnout téma outplacementu v jeho širší koncepci. V práci se věnuji vysvětlení pojmu outplacement a objasnění jeho obsahu a možných forem. Dále jsem se snažila přiblížit historii outplacementu a analyzovat jeho cíle. V nejrozsáhlejší části práce se zabývám procesem outplacementu a rozpracování jeho jednotlivých fází. Výsledkem této práce je systematické a přehledné shrnutí nejdůležitějších poznatků o outplacementu, dále pak představení a zhodnocení zásadních přínosů outplacementu pro propouštějící organizace a jejich zaměstnance.

## Annotation

The purpose of my bachelor thesis is to implicate systematically the topic of outplacement in its broader conception. I attend to explain outplacement definition and clarify its content and potential forms. I tried to outline the history of outplacement and to analyse its objectives. In the largest part of the thesis, I put my mind to outplacement process and to elaboration of its particular phases. The result of this thesis is systematic and general summary of most important findings about outplacement, presentation and evaluation of key outplacement contribution for dismissing organizations and their employees.

## 0 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je problematika outplacementu. Podnětem k výběru právě tohoto předmětu se stala má osobní zkušenost na pozici konzultanta pro poskytování outplacementu, kdy jsem měla možnost vidět konkrétní výsledky této personálně poradenské služby. Prostudováním odborné literatury jsem si rozšířila znalosti o outplacementu, které se předtím omezovaly pouze na jeho užší koncepci. Česká odborná literatura se této problematice v porovnání se zahraniční věnuje spíše okrajově, takže jsem čerpala hlavně z knih zahraničních autorů, kteří vychází především ze svých praktických zkušeností s poskytováním poradenství v oblasti outplacementu. Znalost problematiky outplacementu je u nás především záležitostí odborníků v oblasti personalistiky. Zatím není příliš rozšířena v povědomí veřejnosti. I proto pro mě tato práce představovala velkou výzvu. Pozornost jsem soustředila především na objasnění procesu outplacementu, jeho přínosu pro organizaci a její zaměstnance, a dále na vysvětlení souvislosti outplacementu s vývojem globální ekonomiky.

V první kapitole se pokouším přiblížit význam pojmu outplacement prostřednictvím definic různých autorů. Smyslem další části kapitoly je postihnout outplacement v širších ekonomických souvislostech a vysvětlit, jaký vliv má ekonomický vývoj na plánování a změny v organizacích. Dále se snažím popsat situace, které vedou organizace k rozhodnutí o redukci stavu personálu. Za nezbytné jsem považovala zahrnout do práce také téma společenské odpovědnosti firem, vzhledem k úzké spojitosti s outplacementem a

s přístupem organizací k zaměstnancům při propouštění. Další část se věnuje obsahu a formám outplacementu, které je možné využít podle potřeb organizace a podle profilu a úrovně pozic propouštěných zaměstnanců. Zároveň hodnotím výhody a nevýhody jednotlivých forem outplacementu a vhodnost jejich využití v konkrétních situacích. Posledním bodem první kapitoly je zařazení outplacementu do systému personálních činností.

Druhá kapitola se zabývá historií a vývojem outplacementu, především však jeho počátkům ve Spojených státech amerických, kde má outplacement své kořeny. Krátce se také zastavuji u popisu situace v oblasti outplacementu v Evropě a v dalších částech světa. Pozornost jsem rovněž věnovala využití outplacementu v České republice.

V třetí kapitole se věnuji cílům outplacementu s ohledem na všechny zúčastněné strany – s ohledem na propouštěné zaměstnance, na propouštějící organizaci a na zůstávající zaměstnance organizace.

Ve čtvrté kapitole se soustředím na popis celého procesu outplacementu od fáze plánování po fázi vyhodnocení. Zabývám se také otázkou, zda by měla být před započtím outplacementu využita psychologická pomoc, a v jakých situacích je nezbytné tuto pomoc využít. Dalším souvisejícím tématem, o kterém je třeba se v souvislosti s poskytováním outplacementu zmínit, je etické jednání konzultanta, a to především v souvislosti s komplikovanou otázkou dvojího vztahu konzultanta směrem k propouštějící organizaci a k zaměstnancům, kterým je služba poskytnuta. Dalším bodem mého



zájmu bylo vysvětlení přínosu outplacementu i pro ostatní strany, na které má propouštění dopad. Outplacement je v první řadě pomocí pro propuštěné zaměstnance, ale při využití širší koncepce outplacementu je přínosem také pro organizaci redukující počet zaměstnanců, pro management organizace a zaměstnance, kteří nebyli zahrnuti do organizační změny. Poslední část kapitoly se věnuje roli outplacementového konzultanta.

V závěru své práce se snažím nastítnit možný budoucí vývoj outplacementu a to v jeho širším využití a v posílení jeho postavení v personálním poradenství.

## 1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY OUTPLACEMENTU

Outplacement je anglické slovo, znamená podporu a pomoc člověku v situaci, ve které se nachází při ztrátě zaměstnání, přičemž tato pomoc zahrnuje personální, psychologické a kariérní poradenství. Vedle outplacementu je v této práci dalším klíčovým pojmem organizace. Organizace je „... strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností... Nejdůležitějším činitelem fungování organizace jsou ovšem její zaměstnanci ...“ (Nakonečný, 2005, s. 12)

Širší koncepce řeší outplacement jako komplexní nástroj pomoci organizaci, která propouští zaměstnance, dále pak pomoci propuštěným zaměstnancům a také zaměstnancům, kteří v organizaci zůstávají a kterých se propouštění nedotklo. Širší koncepce outplacementu zahrnuje např. identifikaci nadbytečných rezerv lidských zdrojů, návrh strategie uvolňování zaměstnanců a přípravu komunikačního plánu, vyškolení interních zaměstnanců, kteří budou spolupracovat na programu outplacementu, jednání s úřadem práce a odbory, identifikaci potřeb zaměstnanců zahrnutých do programu, sociálně-psychologickou podporu uvolňovaným pracovníkům, program cílené finanční podpory odcházejícím pracovníkům, implementaci programu outplacementu a zpětnou vazbu úspěšnosti outplacementu.

Užší koncepce vidí outplacement jako aktivní podporu zaměstnavatele propuštěnému zaměstnanci, podpora je

poskytována prostřednictvím outplacementové společnosti, konkrétně prostřednictvím jejích odborných konzultantů nebo v případě interního outplacementu prostřednictvím odborně vyškoleného personalisty. Soustředí se tedy pouze na vztah konzultant – klient. Je však třeba si uvědomit, že úkolem konzultanta není najít propuštěnému zaměstnanci nové pracovní místo, ale pomoci mu orientovat se na trhu práce, osvojit si znalosti potřebné při hledání práce. Outplacementový konzultant nehledá práci za zaměstnance, ale učí ho, jak se na trhu práce „prodat“.

### **1.1 Vymezení outplacementu**

Obecně lze říci, že outplacement je cílená, systematická a profesionální pomoc, jejímž cílem je zmírnění nebo eliminace negativních dopadů propouštění na všechny dotčené strany – na organizaci, propuštěné zaměstnance a také na zaměstnance, kterých se propouštění nedotklo.

Společným prvkem definic, které zde uvádím, je důraz na pomocnou a podpůrnou funkci outplacementu ve vztahu k propuštěnému zaměstnanci, který se nachází v nesnadné situaci spojené s nejistou budoucností v pracovním životě. Zohledňují tedy především užší koncepci outplacementu. Většina definic také vysvětluje, že smyslem outplacementu není nalezení nového zaměstnání pro zaměstnance. Smyslem outplacementu je naučit propuštěného prostřednictvím poradenství a tréninku, jakým způsobem nastartovat novou kariéru.

Pickman (1994, s. 1) definuje outplacement jako proces pomoci zaměstnancům, kteří byli propuštěni, nebo jejichž místo bylo zrušeno. Pomáhá jim tak, aby čelili ztrátě zaměstnání s obnovenou sebedůvěrou, aby se naučili strategiím efektivního hledání práce a aby vedli úspěšnou kampaň vyhledávání pracovního uplatnění.

Morin a Yorks (1982, s. 7) vymezují outplacementové poradenství jako systematický proces, ve kterém je propuštěnému člověku poskytnut trénink a poradenství v oblasti sebehodnocení a získání nového zaměstnání odpovídajícího jeho potřebám a talentu.

Stýblo (2004, s. 94) nabízí tuto definici outplacementu: „... outplacement je poskytnutí odborné pomoci nadbytečným pracovníkům, kteří jsou propuštěni, při hledání nového uplatnění a pomoc při zvládání změny v kariéře. Zaměstnanci se učí:

- efektivní strategii hledání nového místa
- řídit projekt hledání zaměstnání
- znovu nalézt sebedůvěru.“

Stručná definice outplacementu v pojetí Armstronga (2005, s. 417) zní takto: „Tzv. outplacement je proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují.“

Brammer a Humberger (1984, s. 1) definují outplacement jako proces pomoci propouštěným zaměstnancům čelícím krizi ze ztráty

zaměstnání, pomoci vedoucí k obnovení sebedůvěry a v hledání nového uplatnění a rekvalifikaci.

Vymezení pojmu outplacement podle Foot, Hook (2002, 429): „Outplacement může být definován jako proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru. Je to druh služby pro zaměstnance, kteří se dostali do situace výpovědi z důvodu nadbytečnosti. Není to ovšem standardní chování každého zaměstnavatele.“

Vzhledem k tomu, že všechny uvedené definice zohledňují užší koncepci outplacementu, uvádím zde ještě definici, která vidí outplacement v širší perspektivě. Doležal (2006, s. 17) vymezuje outplacement následovně: „Outplacementem nazýváme souhrn aktivit zaměřených na úspěšné zvládnutí období změn spojených se snižováním počtu zaměstnanců – ať už jsou to restrukturalizace, fúze, stagnace podniku či celého odvětví nebo ukončení výroby, případně uzavření celého podniku. Outplacement řeší tyto situace z hlediska zaměstnanců i managementu firmy – zahrnuje podporu a odborné poradenství nejvyššímu managementu, personalistům i zaměstnancům firmy ...“

## **1.2 Outplacement v ekonomických souvislostech**

Rostoucí globalizace a doprovodné ekonomické změny mají vliv na fungování nebo dokonce přežití organizací a také zásadně zasahují do mnoho oblastí současného pracovního světa. Outplacement jako odborná služba se vyvíjel a vyvíjí jako reakce na

toto měnící se prostředí pracovního trhu. Ještě v nedávné době znamenala specializace v určitém oboru pro člověka jistotu zaměstnání, kdežto v současnosti spočívá jistota zaměstnání ve flexibilitě a schopnosti přizpůsobit se změnám.

Domnívám se, že působení globální ekonomiky vystihuje následující Kotterovo (2000, s. 26) zamyšlení: „Lidé mé generace nebo ještě starší nevyrůstali v době, kdy by změny byly obvyklé. Méně konkurence v globálním měřítku a pomalejší vývoj podnikatelského prostředí vedly k tomu, že převládla stabilita a doba se řídila heslem: ‚Pokud něco funguje, proč to měnit.‘ Ke změnám docházelo jen mimořádně a nepravidelně ... Dnes čelíme úplně odlišným podmínkám. Globální ekonomika vytváří pro každého více rizik i více příležitostí. Nutí firmy k dramatickým zlepšením nejen proto, aby obstály v konkurenci a prosperovaly, ale aby vůbec přežily. Na druhé straně je globalizace stupňována širokou a mocnou paletou sil, které doprovázejí technologický rozvoj, mezinárodní ekonomickou integraci, vyspělost domácích trhů v rozvinutých zemích a kolaps komunistických režimů na celém světě ...“

Kotter (tamtéž, s. 188-189) se také zamýšlí nad vlivem rostoucího tempa ekonomiky na pracovní kariéru:

„... Úspěšné kariéry jedenadvacátého století budou dynamičtější. Už nyní jsme svědky méně přímočarých postupů v jednotlivých hierarchiích. Už nyní sledujeme, jak stále méně lidí dělá jednu konkrétní práci po dlouhou dobu stejným způsobem. Větší nejistota a nestálost je lidem zpočátku spíše nepříjemná. Ale zdá se, že si na to většina z nás zvyká. A přínosy, které se nabízejí,

mohou být skutečně výrazné. Lidé, kteří se naučí orientovat v mnohem nestálejších postupech na vyšší pracovní pozice, jsou obvykle také mnohem přístupnější změnám všeobecně a tím i schopnější hrát významnější úlohu v podnikových změnách. Snadněji dokáží uplatnit veškerý svůj vůdčí potenciál. Díky lepším vůdčím schopnostem je pro ně snazší pomáhat svým zaměstnancům procházet transformačním procesem tak, aby docházelo k výraznému zlepšení smysluplných výsledků při současné minimalizaci bolestivých důsledků změn.“

Organizace, které chtějí udržet krok s tempem vývoje trhu a uspět v konkurenčním prostředí, tak často volí cestu organizačních změn. To potvrzuje i Urban (2003, s. 237), který vysvětluje nutnost organizačních změn v rámci zvyšování efektivity organizace jako důsledek tržních, technologických a legislativních změn. V této souvislosti Urban (tamtéž, s. 247–248) hovoří o zeštíhlení řídicích struktur a reengineeringu podnikových procesů, kdy je organizace nucena snížit své mzdové a další osobní náklady, a někteří zaměstnanci proto musejí opustit organizaci. Odchody zaměstnanců, ke kterým touto cestou dochází, se liší od propouštění způsobeného nízkou výkonností nebo porušením pracovní kázně. Zaměstnanci propuštění z organizačních důvodů mohou být schopní a produktivní. Příčinou jejich odchodu jsou hlavně vnější faktory – tržní a technologické změny, fúze a akvizice, konkurenční tlaky.

Podle Stýbla (2005, s. 57) lze rozeznat tři modelové situace, které zapříčiňují snižování stavu personálu:

- „krizová situace – kdy firma čelí nebezpečí konkursu, je předlužena ... Snižování stavu personálu je náhlé a postihuje celé útvary, pracoviště nebo závody, které se ruší.
- změna výrobního (obchodního profilu) – jde o dlouhodobější změnu trvající půl roku až rok i déle, reagující například na prudce se měnící poptávku zákazníků ... Typické je, že v takové situaci dochází k rušení některých pracovišť, provozů apod., zároveň se však zakládají jiné. Celkové saldo počtu pracovníků nemusí být nutně záporné.
- průběžné zvýšení efektivnosti – je dlouhodobější forma přesahující zhruba 1 rok. Obvykle se realizuje v rozsáhlé struktuře všech nebo většiny útvarů firmy. Cílem je snížení počtu zaměstnanců a růst průměrné produktivity práce; nemusí nutně dojít k zásadní reorganizaci firmy.“

Podle Stýbla (2005, s. 54) situace, kdy odchod zaměstnanců je důsledkem zmenšování organizace, restrukturalizace, změny vlastníka, nedostatečného výkonu firmy nebo fúze firmy, jsou vhodné pro použití outplacementu. Stýblo (tamtéž, s. 53) shrnuje procentuální podíl jednotlivých důvodů snižování stavů ve světě: „... 34% nové technologie, 21 % rekonstrukce firmy z podnětu chceme být více výkonní, 21 % outsourcing – decentralizace, 21 % finanční důvody (například vznik globálních aliancí z popudu vlastníků).“



### **1.2.1 Snižování stavu zaměstnanců**

Jestliže je tedy organizace nucena přistoupit k snižování stavu zaměstnanců, vedení organizace by si mělo uvědomit, že propouštění je velmi komplexním úkolem, který zahrnuje řadu návazných rozhodnutí - podnikové a personální plánování, definování strategie snižování stavů včetně výběru propouštěných zaměstnanců, předání informací o možné nadbytečnosti zaměstnancům, konzultace s odbory a jednotlivými zaměstnanci, informování nadbytečných zaměstnanců a konečně vytvoření a zavedení podpůrných programů pro propuštěné i pro zaměstnance, kteří nebyli do propouštění zahrnuti.

„Ukončení pracovního poměru z nadbytečnosti je realitou všude tam, kde restrukturalizují, fúzí a provádějí akvizice. Politika managementu v případě nedobrovolného propouštění zasahuje nejen samotného propuštěného zaměstnance. Ovlivňuje i pracovníky, kteří přežili, image firmy na trhu práce a místní komunitu. Postupy při propouštění mohou demonstrovat zájem o pracovníky a vysílat pozitivní signály dovnitř i navenek firmy ...“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 53-54)

Snižování stavu zaměstnanců je pro vedení organizace velmi náročným úkolem, který se nemusí obejít bez potíží. Urban (2003, s. 250-251) vysvětluje, jaké problémy by měly být středem pozornosti organizace při propouštění zaměstnanců: „... Má-li personální redukce organizaci dlouhodobě prospět, měla by se vyvarovat některých známých chyb. Za nejčastější z nich lze označit následující tři. Patří k nim

- zeštíhlení, které zachází příliš daleko a stává se tak překážkou pro budoucí firemní růst,
- redukce, jenž je provedena na nesprávných místech,
- snížení zaměstnanosti vedoucí ke dlouhodobé demotivaci pracovníků, kteří ve firmě zůstávají.

Při zeštíhlování firemní zaměstnanosti by neměli manažeři ztrácet ze zřetele, že dlouhodobým cílem firmy je její růst. K omezování by proto pokud možno nemělo docházet u strategických firemních činností, ani tam, kde firma disponuje výkonnými a sebranými týmy. V obou případech mohou totiž náklady na obnovu narušených personálních struktur převýšit krátkodobé úspory ...“

### **1.3 Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)**

Důvodem, proč jsem zahrnula do této kapitoly téma společenské odpovědnosti firem, je její úzká spojitost s outplacementem. Společenská odpovědnost firem je přístupem organizací, jejichž zájmem není jen zisk a ekonomické výsledky. Tyto firmy mají na zřeteli také to, jak svou činností ovlivňují své okolí, sociální a environmentální prostředí.

Trnková (2006, s. 3) v materiálu vytvořeném v rámci projektu Outplacement pro velké podniky vysvětluje: „Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility, CSR) představuje způsob podnikání, kdy se firma zaměřuje nejen na

ekonomická, ale také na sociální a environmentální hlediska svého podnikání ...“

Z výčtu hledisek, které Trnková (tamtéž, s. 3) uvádí, jsem vybrala některé z těch, které patří do oblasti sociální jako např. péče o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, poskytnutí rekvalifikace a outplacementového programu propouštěným zaměstnancům, zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatelstva, firemní dobrovolnictví.

Dále Trnková (tamtéž, s. 4) objasňuje charakteristické rysy společenské odpovědnosti firem:

- „3 roviny – společenská odpovědnost firem se promítá paralelně ve 3 rovinách – ekonomické, environmentální (oblast životního prostředí) a sociální.
- Dobrovolnost – společensky odpovědné aktivity firmy jsou dobrovolné, nenahrazují zákony, nýbrž jsou charakteristické právě tím, že jdou „nad zákony“, tedy dále než je v daném právním rámci nutné.
- Inovace – oblast společenské odpovědnosti firem nemá žádné vymezující hranice, ale rozvíjí se zcela živelně. Mnohé aktivity firem v této oblasti tak mají inovativní charakter a CSR se stává významným polem pro získání konkurenční výhody.
- Dlouhodobý horizont – společenská odpovědnost firmy je dlouhodobou záležitostí. Budování odpovědné strategie a sledování relevantních přínosů je možné jen v delším časovém horizontu.

- Dialog se zainteresovanými skupinami – společensky odpovědná strategie firmy by měla vznikat na základě dialogu s klíčovými partnery dané firmy (v angličtině tzv. stakeholders) – zaměstnanci, akcionáři, neziskovými organizacemi, vládou, zákazníky a dalšími relevantními partnery v místě podnikání.“

Trnková (2006, s. 6) dále vysvětluje, že firma získává díky CSR výhodu jak z pohledu etiky, tak obchodu. Toto tvrzení opírá o empirické studie, které zjistily, že díky uplatňování CSR roste atraktivita firmy jako zaměstnavatele pro kvalitnější a vzdělanější zaměstnance.

Styčný bod CSR a outplacementu spočívá v souladu ekonomického a sociálního hlediska obchodních aktivit organizace. „Kvalitní outplacementový program, kdy se firma propouštěným zaměstnancům snaží zajistit psychologickou pomoc, rekvalifikaci a další uplatnění, je důležitým projevem společenské odpovědnosti firmy v její interní i externí dimenzi. Svědčí o tom, že firma je schopna tuto situaci zvládnout.“ (Trnková, 2006, s. 14)

Trnková (tamtéž) vysvětluje, co „kvalitní outplacement z hlediska CSR znamená:

- Udržení dobré reputace firmy v místě podnikání (s tím souvisí udržitelnost podnikání jako takového).
- Udržení morálky stávajících zaměstnanců.
- Udržení atraktivity firmy pro možné budoucí zaměstnance.
- Prokazatelná schopnost firmy řešit situaci.

- Prokazatelná schopnost firmy sladit sociální a ekonomické aspekty svého podnikání.“

Zohlednění úzké spojitosti CSR a outplacementu můžeme najít v pojetí výhod outplacementu pro organizaci podle Foot, Hook, i když samy autorky na toto hledisko přímo neupozorňují. Foot, Hook (2002, s. 430) zahrnují mezi hlavní výhody outplacementu pro organizace:

- „zlepšení morálky u zbylých zaměstnanců,
- klíčoví zaměstnanci budou chtít zůstat členy organizace, budou-li vědět, že tato organizace se chová dobře ke svým zaměstnancům, a to i v případě propuštění,
- vztahy s veřejností v místní komunitě budou méně ovlivněny propouštěním z nadbytečnosti, pokud se s touto situací bude zacházet opatrně,
- vyskytne se méně problémů nebo námitek ze strany odborové organizace, pokud budou dobře poskytovány služby související s propouštěním.“

#### **1.4 Obsah outplacementu**

Obsah outplacementu, který v této subkapitole popisují, zahrnuje aktivity, které mohou být v rámci outplacementu použity buď všechny nebo pouze některé z nich. Výběr jednotlivých aktivit závisí na především pozici a profilu zaměstnanců, počtu propuštěných zaměstnanců, rozpočtu organizace na outplacement a plánované délce trvání poradenství.

Komplexní outplacement může zahrnovat tyto aktivity:

- poradenství pro propouštějící organizaci při plánování snižování stavu zaměstnanců
- pomoc organizaci při stanovení kritérií pro výběr nadbytečných zaměstnanců a při tvorbě finanční podpory zaměstnancům
- pomoc organizaci při tvorbě komunikační strategie
- přípravu manažerů na propouštěcí rozhovor
- personální a kariérní poradenství v oblasti hledání nové práce pro propuštěné zaměstnance (hodnocení dovedností a znalostí zaměstnance, příprava životopisu a motivačního dopisu, příprava na výběrový pohovor, rekvalifikaci)
- poskytnutí informací pro propuštěné zaměstnance o postupu na úřadech
- poradenství psychologa
- možnost využít technické zázemí organizace nebo outplacementové společnosti (internet, telefon)
- pomoc klientovi při vyhodnocování finálních pracovních nabídek

## **1.5 Forma outplacementu**

V této subkapitole se snažím popsat možnosti forem outplacementu. Forma outplacementu, která je organizací zvolena ve fázi plánování, vychází z potřeb organizace a jejích možností. Výsledná podoba outplacementu závisí především na aktuální kapacitě personálního oddělení, kterou může věnovat

outplacementu, na finančních možnostech organizace a na počtu nadbytečných zaměstnanců. Z hlediska formy můžeme tedy rozlišit outplacement:

- individuální a skupinový,
- interní a externí,
- krátkodobý nebo dlouhodobý.

### ***1.5.1 Individuální a skupinový outplacement***

Individuální outplacement je většinou určený pro vedoucí pracovníky nebo specialisty. Nespornou výhodou je individuální a osobní přístup ke každému klientovi s ohledem na jeho potřeby a jeho profesní profil. Individuální outplacement se detailně věnuje všem aspektům hledání práce, takže klient má možnost načerpat cenné informace k jednotlivým krokům procesu hledání zaměstnání. Nevýhodou individuální formy outplacementu je velká finanční náročnost.

Skupinový outplacement se zaměřuje na poskytování poradenství skupině propuštěných zaměstnanců. Podle Pickman (1994, s. 37) se organizace rozhodují pro skupinový outplacement především kvůli redukci nákladů. Další výhodou skupinového outplacementu oproti individuálnímu je, že může být poskytován zaměstnancům na všech úrovních pozic. V minulosti byl skupinový program poskytován zaměstnancům na neadministrativních pozicích a zaměstnancům s hodinovou mzdou. V posledních letech ale

finanční tlaky zapříčinily, že mnoho firem nabízí skupinový program stále více také zaměstnancům na manažerských pozicích.

Skupinový outplacement přináší výhody také samotným klientům. V tomto ohledu se Pickman (1994, s. 37-38) odkazuje na průzkum Amundson a Borgen (1988), kteří zjistili, že skupinový outplacement pomáhá klientům porozumět názorům ostatních lidí, rozvíjet dovednosti sociální interakce, naučit se podílet se o své starosti a nápady s ostatními, vidět různé reakce na problémy, obdržet od ostatních podporu a povzbuzení.

Existují dva druhy skupinových programů. První z nich je označován jako obecný program. Délka tohoto programu trvá dva až tři dny, ale jsou případy, kdy je program soustředěn do jednoho dne. Konzultant se zaměřuje na sebehodnocení klientů, přípravu životopisu, přípravu na pohovor, techniky hledání pracovního místa a přípravu na jednání o platu. Vedle obecného programu jsou nabízeny skupinové programy více zaměřené na efektivní hledání pracovního uplatnění. Tyto skupiny jsou známy pod různými názvy jako jsou skupiny zaměřené na pracovní trh, pracovní týmy, pracovní kluby nebo týmy přeměny (Pickman, 1994, s. 39). Význam těchto skupin je založen na myšlence, že více lidí může hledat práci efektivněji jako členové týmu. Při formování takových skupin je třeba zvážit několik bodů. Výběr jejích členů je prvním z nich. Pozornost by měla být soustředěna na úroveň pozic a na profil klientů. Základem aktivit skupiny je společné řešení problémů, brainstorming, předávání zkušeností jednotlivých účastníků, trénink k tématům souvisejícím s hledáním zaměstnání vedený konzultantem (Pickman, 1994, s. 39-40).



### **1.5.2 Krátkodobý a dlouhodobý outplacement**

Rozsah outplacementu může být různý, může se jednat o roční servis nebo pouze o několik schůzek s klientem. Záleží na tom, kdy je outplacementová společnost zahrnuta do celého procesu změn. Dále také záleží např. na úrovni pozice klienta, na počtu propouštěných zaměstnanců, na kapacitě personálního oddělení a na rozpočtu organizace na poradenství.

Délka trvání outplacementu může být stanovena různým způsobem. První variantou je přesně stanovený počet konzultačních hodin, další možností je stanovení určitého termínu, kdy poradenství skončí, takže klient přesně ví, jak dlouho poradenství bude trvat. Třetí možností je poskytnutí poradenství do chvíle než klient najde novou práci. Tato varianta je využívána zejména u vysoce postavených manažerů.

Krátkodobý outplacement má podobu několikahodinového či několikadenního semináře. Je většinou určen pro zaměstnance na nižších pozicích. Druhou možností je dlouhodobý program ve formě konzultací, diagnostiky a tréninku, ten umožňuje osobnější přístup ke klientovi a je poskytován klientům na manažerských pozicích.

Outplacement může začít již při plánování změny nebo v momentě, kdy jsou zaměstnancům předávány výpovědi. Nebo se konzultant začne zaměstnancům věnovat poté, co obdrží výpovědi. Myslím, že je vhodné začít v podniku s outplacementem co nejdříve, ještě ve fázi plánování organizační změny. Vedení podniku tak může zabránit zbytečným komplikacím v další fázi procesu propouštění.

Sehnalová v této souvislosti (2005, s. 9-10) vysvětluje: „Nejvíce komplikované jsou projekty, kdy se podnik obrátí na konzultanta ve chvíli, kdy se objevily vážné potíže a velké napětí mezi zaměstnanci ... Když jsou jednotliví zaměstnanci rozhádaní a jsou nedůvěřiví ke každé nové informaci. Také v takových situacích lze ještě mnohé vyřešit a zlepšit, ale je to obtížnější, delší a vyžaduje to daleko více sil a taktiky ...“

### ***1.5.3 Interní a externí outplacement***

Outplacementové služby mohou být poskytovány v rámci interního poradenství – speciálně vyškoleným personalistou, externí firmou, popřípadě kombinací obou dvou možností. Následující shrnutí zahrnuje okolnosti, které ovlivňují firmu při rozhodování o využití externího poradce:

- „rozsah a náročnost propouštění
- časové hledisko a možnosti plánování
- kapacita personálního oddělení
- finanční rozpočet na outplacement
- míra ztotožnění vedení firmy s principy společenské odpovědnosti firem
- specifika regionu.“ (Doležal, 2006, s. 21)

Výhodou externího outplacementu je odbornost a znalost konzultantů v oblasti pomoci propuštěným zaměstnancům a organizacím. Klienti se mohou cítit více otevřeni při komunikaci s externím poradcem, což je další výhodou externí formy poradenství.

Zapojení externího partnera do outplacementového programu je užitečné, protože některé části procesu je lepší řešit s konzultantem s nezávislým a nestranným pohledem, který vnímá situaci více s nadhledem.

Důvodem pro výběr interního outplacementu jsou nižší finanční náklady ve srovnání s externím outplacementem. Při výběru interního outplacementu je však třeba zvážit, jak zajistit důvěryhodnost poradenství. Interní konzultant získá klientovu důvěru tím, že dá klientovi najevo, že je na jeho straně, a že konzultant nebyl v žádném případě zodpovědný za rozhodnutí o propouštění. Klient musí být také ujištěn, že žádná informace, kterou klient sdělí v rámci konzultací, nebude prozrazena vedení organizace.

## **1.6 Místo outplacementu v personálních činnostech**

Názory na to, jaké místo outplacement zastává v rámci systému personálních činností, se liší. V literatuře je tomuto bodu věnována téměř zanedbatelná pozornost. Z mého pohledu je možné outplacement zařadit jednak do oblasti rozmísťování zaměstnanců a jednak do oblasti personálního plánování, protože organizace by měla určit, jakého počtu zaměstnanců se propouštění dotkne a kolika zaměstnancům tedy bude nabídnuta podpora formou outplacementu.

Outplacement je podle Koubka (2003, s. 21) v rámci personálních činností součástí oblasti rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Kromě propouštění do této oblasti

Koubek (tamtéž) začleňuje zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci a penzionování.

Koubek (tamtéž, s. 232) dále definuje rozmisťování pracovníků jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ Koubek (2003, s. 223) rozděluje formování pracovní síly na vnitřní a vnější mobilitu. Do vnitřní mobility patří povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci. U vnější mobility rozlišuje její pasivní a aktivní stránku. Pod aktivní stránkou v tomto pojetí spadá získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránka vnější mobility pracovníků zahrnuje ukončování pracovního poměru formou propouštění, penzionování, rezignace ... (Koubek, 2003, s. 228).

Brammer a Humberger (1984, s. 9) uvádí, že některé organizace považují outplacementové služby za součást odměňování a zaměstnaneckých výhod v rámci personálního oddělení. Jiné je zahrnují do oblasti vzdělávání.

## **2 HISTORIE OUTPLACEMENTU**

Tato kapitola se věnuje vzniku a vývoji outplacementu. Osud outplacementu je spojen s hospodářským vývojem po druhé světové válce a vývojem globální ekonomiky. Kořeny tohoto poradenství je možné vystopovat v USA a Velké Británii. Literatura nabízí nejvíce informací k dějinám outplacementu ve Spojených státech, protože právě tam má outplacement nejsilnější tradici a firmy tuto službu běžně využívají při organizačních změnách.

### **2.1 Počátky outplacementu**

„Počátky programů systematické personálně psychologické pomoci propouštěným zaměstnancům je poměrně obtížné vysledovat. Ačkoli outplacementové programy, tak jak je známe dnes, přinesly do Evropy americké společnosti specializující se na oblast rozvoje lidských zdrojů, je termín ‚outplacement‘ původem z britské angličtiny. Poprvé se datuje použití tohoto termínu k počátku dvacátého století a outplacement se tehdy vztahoval k potřebě najít nové pracovní uplatnění občanům Velké Británie, vracejícím se z kolonií zpět na ostrovy ... “ (Prajzler, 2006, s. 39)

Podle Redstrom-Plourd je počátek historie outplacementu spojen se jménem Bernard Haldane a s návratem amerických veteránů do pracovního života po druhé světové válce. Veteráni hledali zaměstnání, kde by využili své zkušenosti před válkou. Bernard Haldane navrhl pro bývalé vojáky proces hodnocení jejich

profesních zkušeností a nalezení nového uplatnění. Vytvořil vlastně komplexní bezplatný program nazvaný „The Veterans Executive Job Counseling Service“ (volně přeloženo Pracovně poradenské služby pro veterány na vedoucích pozicích). O tomto programu se dozvěděl newyorský starosta a požádal Haldana o rozšíření nabídky služeb pro všechny veterány z New Yorku. Tento projekt byl dokončen v roce 1947 a pomohl více než 2500 veteránům (Redstrom-Plourd, 1998, s. 36).

Mnozí odborníci považují za počátek korporátního outplacementu v soukromém sektoru moment, kdy americká společnost Humble Oil počátkem šedesátých let minulého století hledala pomoc pro některé své propuštěné manažery. Za zakladatele outplacementu je díky tomuto projektu považován Saul G. Gruner společně s Bernardem Haldanem. Podpora zahrnovala skupinové i individuální programy (Redstrom-Plourd, 1998, s. 37).

Prudký začátek outplacementu související s rozsáhlou průmyslovou restrukturalizací šedesátých a sedmdesátých let minulého století je spojen s průkopnickými společnostmi jako Bernard Haldane Associates, Inc., Thinc Consulting Group, Inc. a Drake Beam Morin, Inc.. Do historie outplacementu se také zapsaly firmy jako Thinc Consulting Group, Inc., Lee Hecht Harrison, Right Management Consultants, Inc., Miles/LeHane Group, Inc. a Manchester, Inc. (Redstrom-Plourd, 1998, s. 32).

## 2.2 Rozvoj outplacementu

„... V období hospodářského útlumu za ropné krize a dále v pozdních sedmdesátých letech se trh outplacementových služeb začal, zejména v anglofonních zemích, prudce rozvíjet. Rozvoj této služby pochopitelně souvisí s rychle se měnícími změnami na světových trzích ... Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dvacátého století akcelerovala vývoj outplacementu tehdejší hospodářská situace, zejména propad akciových trhů, který zvýhodnil fúze (merges) a akvizice nových společností posunul mezi velmi atraktivní způsoby korporátního růstu. Tato sloučení a akvizice pochopitelně vyústily v množství reorganizací, snižování stavů a propouštění (downsizing).“ (Prajzler, 2006, s. 40)

Redstrom-Plourd (1998, s. 61) vysvětluje, jak se vyvíjely příčiny, které vedly organizace k využití outplacementu. V šedesátých a sedmdesátých letech minulého století organizace využívaly poradenství při propouštění zaměstnanců, protože cítily vinu a hanbu. To se však změnilo koncem sedmdesátých let a začátkem let osmdesátých, protože se organizace obávaly možných soudních sporů iniciovaných ze strany propouštěných zaměstnanců. Důvodem bylo zavedení zákonné ochrany práv zaměstnanců, která zakazovala diskriminaci na základě rasy, barvy pleti, náboženství, pohlaví, věku a původu. Ve snaze zabránit riziku takové diskriminace při propouštění zaměstnanců organizace nabízely finanční náhradu a dřívější odchod do důchodu, aby podpořily dobrovolné odchody zaměstnanců. V rámci procesu dobrovolných odchodů firmy využily pomoci outplacementových společností.

Důvodem pro využívání outplacementu v osmdesátých letech minulého století byla potřeba firem usnadnit efektivní propouštění zaměstnanců. Zvýšila se poptávka firem po skupinovém outplacementu, protože se snažila nabídnout tuto podporu zaměstnancům na všech úrovních pozic. V devadesátých letech se situace v outplacementu změnila v souvislosti s tím, že mnozí zaměstnanci již měli zkušenosti s touto službou, takže jejich nároky na kvalitu a rozsah pomoci se zvyšovaly. Organizace proto umožnily propuštěným zaměstnancům, aby si sami vybrali poradenskou společnost (Redstrom-Plourd, 1998, s. 63).

Podle Pickman (1994, s. 2) byl růst outplacementu v šedesátých letech minulého století pomalý, protože byl primárně poskytován manažerům na nejvyšší úrovni. Růst se zrychlil v polovině a na konci 70. let, jelikož byl outplacement nabízen také pracovníkům středního managementu, technickým odborníkům a pracovníkům mimo administrativu.

Jen v roce 1986 proběhlo v USA více než 3 200 fúzí a akvizic firem. Firmy procházely modernizací vedoucí k zefektivnění činností a k navýšení výnosu provozu, aby redukovaly náklady oproti konkurenci. Propustit zbytečný personál bylo považováno za nejrychlejší cestu, jak snížit náklady v krátké době. Odhaduje se, že v období let 1980 až 1985 zmizelo na americkém pracovním trhu 2,2 miliónů pracovních míst (Pickman, 1994, s. 2).

Počátkem sedmdesátých let minulého století se myšlenka outplacementu rozšířila téměř po celé Evropě, od devadesátých let se outplacement používá i v zemích východní Evropy. V Nizozemí,



kde je outplacementové poradenství velmi rozšířené, je často outplacement požadavkem odborů v rámci jednání s firmami. Ve Francii jsou organizace, které propouštějí zaměstnance, povinny poskytnout propouštěným poradenství v oblasti pracovní mobility. Od počátku devadesátých let minulého století je v Belgii outplacement právně závazný pro zaměstnance starších 45 let. Ve Velké Británii a v Německu je outplacement také velmi rozšířen (Pickman, 1994, s. 105).

Outplacementové služby jsou poskytovány ve 13 evropských zemích: v Rakousku, Belgii, Dánsku, Finsku, Francii, Německu, Irsku, Itálii, Nizozemí, Norsku, Španělsku, Švýcarsku a Velké Británii (Pickman, 1994, s. 106). Pickman (tamtéž, s. 107) uvádí rozdělení jmenovaných zemí do tří skupin založené na úrovni, které outplacement v těchto zemích dosahuje: vysoce rozvinuté trhy (Belgie, Francie, Nizozemí a Velká Británie), rozvíjející se trhy (Dánsko, Finsko, Německo, Irsko, Itálie, Norsko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko) a nerozvinuté trhy (Rakousko, Řecko a Portugalsko).

Outplacementové odvětví se velmi dobře rozvinulo také v Kanadě. Profesionální outplacementové služby jsou poskytovány v některých latinskoamerických státech, v Austrálii a v některých asijských zemích (Pickman, 1994, s. 105).

### **2.2.1 Outplacement v ČR**

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti na počátku 90. let 20. století (pohybovala se pod hranicí 5 %) se u nás outplacement začal rozvíjet poměrně pozdě ve srovnání s jinými službami personálního poradenství. Popsat počátky outplacementu u nás je nemožné, protože se první projekty týkaly poskytování outplacementových služeb vrcholovým manažerům a informace k těmto projektům byly vzhledem k jejich citlivosti utajované. Outplacementových služeb využívaly a využívají hlavně velké nadnárodní organizace, protože přebírají systémy řízení lidských zdrojů ze zahraničních mateřských organizací, kde je outplacement hojně využíván.

„Termín outplacement se v médiích a slovníku personalistů začal objevovat ve druhé polovině 90. let v souvislosti s radikálními změnami struktury národního hospodářství. Snahy o překlad nevyšly: český ekvivalent neexistuje a označení typu vymístění zaměstnanců, kterých se personální změny týkají, spíše uráží. Neznamená to, že by personalisté na outplacement rezignovali. Snaží se o opis – péče o odcházející zaměstnance, podpora odcházejících zaměstnanců, či pomoc těm, kdo odcházejí ne z důvodu vlastního selhání, ale reorganizace ...“ (Sehnalová, 2008, s. 16)

Prajzler (2006, s. 41) zmiňuje jako první outplacement v Čechách realizovaný v společnosti Hill International roce 2000. Vysvětluje, že na internetu nebylo možné najít žádný starší odkaz. Díky účasti na 3. národní konferenci „Outplacement jako výhodná

investice pro zaměstnavatele“ organizované Dopravním vzdělávacím institutem však mohu zmínit, že v roce 1999 realizovala společnost Philip Morris ČR za pomoci externí poradenské společnosti první outplacement se 750 účastníky (informace z prezentace Denisy Vodičkové, personalistky společnosti Philip Morris).

Krátce bych se ráda zastavila u velmi zajímavého a u nás zatím ojedinělého projektu. Dopravní vzdělávací institut (dceřiná společnost Českých drah) koordinuje projekt Outplacement pro velké podniky spolufinancovaný z evropského sociálního fondu EU a státního rozpočtu ČR. Cílem projektu je vytvoření obecně využitelné outplacementové metodologie pro velké podniky. V rámci tohoto projektu bylo 5.10.2006 vybudováno Centrum pro podporu zaměstnanců. Centrum bylo v prvních měsících fungování určeno propuštěným zaměstnancům ČD, v současné době je přístupné široké veřejnosti. Jeho posláním je podporovat zaměstnanost všech osob bez rozdílu věku, pohlaví a vzdělání a pomoci k jejich uplatnění na pracovním trhu prostřednictvím vzdělávací a poradenské péče. Data poskytl na svých webových stránkách Iniciativa Společenství Equal (2007) a Centrum pro podporu zaměstnanců (2007).

Outplacementové služby v současnosti nabízejí mnohé personální agentury a poradenské společnosti. Vzhledem k neustálým změnám na českém trhu lze předpokládat jejich další rozšíření.

Také úřady práce hrají v České republice důležitou roli v procesu hledání nového pracovního uplatnění nebo případně

v podpoře podnikatelských záměrů uchazečů. Úřad práce totiž může rozhodnout o přidělení půjčky pro nové podnikatele.

Stýblo (2005, s. 106) vysvětluje, že: „Jednoduché propojování nabídek uplatnění klienta s požadavky potenciálních zaměstnavatelů většinou nárokům kvalitní spolupráce nestačí. Proto roste role poradenské činnosti úřadů s nutností orientace na individuální potřeby klientů, což daleko více odpovídá principu outplacementu.“

Při úřadech práce vznikla Informační a poradenská střediska. „Informační a poradenské středisko (IPS) poskytuje poradenské služby všem občanům, kteří chtějí získat kvalifikaci, zvýšit si ji nebo potřebují poradit při změně povolání. IPS při poskytování svých služeb úzce spolupracuje se základními a středními školami a s ostatními sociálními partnery.“ (MPSV, 2005)

### ***2.2.2 Vznik outplacementových profesních asociací***

V souvislosti s rozvojem a profesionalizací outplacementu byly založeny profesní asociace. Existují dvě nejvýznamnější asociace: The Association of Outplacement Consulting Firms (AOCF) je odvětvovou asociací, která reprezentuje outplacementové firmy a The International Association of Outplacement Professionals (IAOP), která zastupuje jednotlivé outplacementové profesionály (Pickman, 1994, s. 3).

AOCF byla založena v roce 1982 a jejím cílem je etickým způsobem dodávat kvalitní služby organizacím poskytujícím

outplacement, přinášet systematický výzkum, jež by podněcoval přístup k outplacementu jako k řešení problémů spojených s propouštěním, dále pak poskytovat služby v oblasti public relations a mírnit vládní pokusy o zdanění, licencování a regulaci (Pickman, 1994, s. 3).

Nezávislí specialisté outplacementu pocíťovali, že jejich zájmy a záležitosti nejsou plně zastupované asociací AOCF, proto vznikla v roce 1989 organizace IAOP. Jejím cílem je pomáhat nezávislým outplacementovým specialistům, podporovat a sdružovat je. Posláním této organizace je budovat profesionalitu svých členů (Pickman, 1994, s. 4).

### **3 CÍLE OUTPLACEMENTU**

V této kapitole se pokouším detailně analyzovat cíle outplacementu ve vztahu k propuštěným zaměstnancům, k propouštějící organizaci a s ohledem na zůstávající zaměstnance organizace. Je nutné ještě uvést, že v následujícím textu bude propuštěný zaměstnanec, který se již účastní outplacementu, označován jako klient, jak je ostatně zvykem v externím outplacementovém poradenství, a organizace, která realizuje propouštění zaměstnanců a financuje jejich podporu, bude označena jako propouštějící organizace. V případě, že budu hovořit o konzultantovi, budu mít namysli odborníka, který poskytuje outplacementové poradenství. Pojmem outplacementová společnost nazývám firmu, která nabízí organizacím komplexní poradenství a podporu při snižování stavu zaměstnanců.

#### **3.1 Cíle outplacementu z hlediska klientů**

První cíl outplacementu představuje podporu klienta při zvládnutí situace po oznámení výpovědi. Na základě mé zkušenosti se domnívám, že důležitějším cílem při zahájení outplacementu je, aby klient potlačil negativní přístup a nehledal příčinu svého propuštění v sobě, ve svém selhání, ale aby si uvědomil, že skutečný důvod propuštění vyplynul ze snahy organizace přizpůsobit se tržním podmínkám.

Práce hraje významnou roli v životě člověka. Buchtová (2002, s. 75) tuto úlohu analyzuje takto: „Práce zaujímá v životě člověka nezastupitelné postavení. Je důležitou podmínkou jeho důstojné existence, přináší mu nejen materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Vřazuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty.“

Pro popis důsledků ztráty práce u jedince Buchtová (2002, s. 82) cituje E. Kirchlera (1993, s. 49-51) z časopisu Psychologie Heute. Ztráta práce u člověka tedy vede:

- „k poklesu sebedůvěry, ke snížení pocitu vlastní hodnoty, k poklesu důvěry vůči ostatním lidem;
- k depresi, fatalismu a k apatii jako poslednímu stupni psychického strádání dlouhodobě nezaměstnaných ...
- k nárůstu sociální izolace ...“

Cílem konzultantů je povzbudit sebedůvěru klientů a tím jim usnadnit pokrok v kariérním plánování a v hledání zaměstnání. Klienti v rámci outplacementového poradenství obdrží velké množství informací, někteří klienti těchto informací využijí v procesu hledání nové práce. Někteří klienti však musí čelit vnitřním překážkám, které brzdí jejich snahu při hledání zaměstnání. Tyto překážky mohou být za podpory konzultanta identifikovány a řešeny.

Dalším cílem outplacementu je redukovat čas hledání nového zaměstnání tím, že konzultant pomůže klientovi naplánovat proces hledání a stanovit jeho dílčí úkoly. Klient má tak jasnou představu o

krocích, které by měl následovat, a o prostředcích, které může při hledání nového uplatnění využít. Získat detailní představu o svém profesním profilu a potenciálu a pochopit směr v další kariéře představuje další cíl ve vztahu ke klientovi.

### **3.2 Cíle outplacementu z hlediska propouštějící organizace**

Ve vztahu k propouštějící organizaci je cílem outplacementu udržet produktivitu a motivaci zaměstnanců a zlepšit pracovní atmosféru. Organizací se může po propuštění šířit strach z budoucnosti, protože se zaměstnanci mohou obávat další vlny redukce personálu. Outplacement může tyto obavy uklidnit, protože zaměstnanci vidí, že obdrží stejnou podporu jako jejich kolegové při hledání nového uplatnění. Stýblo (2005, s. 55) dále uvádí, že: „Zaměstnavatelé jsou si obvykle vědomi faktu, že snižování počtu pracovníků má důsledky nejen pro propuštěné, ale i pro ty, kteří ve firmě zůstávají. Proto je rozumné zaměřit outplacementové procesy na obě skupiny. Zavedení outplacementu tak přispívá i k udržení kvalitních zaměstnanců a také – což nelze v žádném případě podceňovat, k upevnění pověsti firmy na trhu práce.“

Již na počátku organizační změny, může outplacement pomoci organizaci při plánování propouštění a při tvorbě komunikačního plánu, který je zapotřebí jak směrem k zaměstnancům, tak směrem k veřejnosti.

Outplacement napomáhá organizaci pozitivně zapůsobit na potenciální zaměstnance, kteří takovou organizaci vnímají jako



zodpovědného zaměstnavatele se zájmem o péči o své zaměstnance. Outplacement také posiluje svým sociálním rozměrem pozitivní image organizace a její dobrou pověst. Takže využití outplacementu může pomoci podpořit nebo vytvořit příznivý vztah s veřejností.

Brammer a Humberger (1984, s. 13) shrnují cíle organizace, kterých chce prostřednictvím outplacementu dosáhnout, takto:

- Redukovat náklady za nadbytečný personál,
- Povznést svou image v očích komunity a branže jako firmy, která o své lidi pečuje,
- Podpořit morálku uvnitř firmy,
- Pomoci čelit obtížným situacím jako jsou žaloby ze strany zaměstnanců, odchody do důchodu a osobní konflikty,
- Pomoci klientům najít vhodné pracovní uplatnění,
- Pomoci při snižování stavu personálu a při sloučení s další firmou.

Podpora je v některých případech poskytována také manažerům organizace tak, aby dokázali správným způsobem komunikovat s propouštěnými zaměstnanci a vést propouštěcí pohovor. Konzultant může nabídnout odbornou pomoc pro vedení a motivaci týmu s redukováným počtem zaměstnanců. Vedoucí by měl totiž povzbudit svůj tým tím, že zdůrazní, že nejlepší zárukou proti dalším propouštěním je vyšší produktivita.

### **3.3 Cíle outplacementu z hlediska zůstávajících zaměstnanců organizace**

Také zaměstnanci, kteří po propouštění zůstali v organizaci čelí specifickým potížím. Ve skutečnosti jsou to právě oni, od nichž se očekává, že díky nim se organizaci bude dařit lépe i s početně omezenými lidskými zdroji. V této souvislosti se používá termín „nemoc těch, kteří přežili“ pro vysvětlení některých obvyklých reakcí jako je pocit viny, nedostatek závazku vůči firmě a strach. Zůstávající zaměstnanci někdy trpí pocity nejistoty a nedostatkem pracovní spokojenosti. Tyto negativní pocity se mohou projevit zvýšenou absencí a snahou opustit firmu. Cílem outplacementu je udržet motivaci zůstávajících zaměstnanců prostřednictvím otevřené komunikace a povzbuzováním ze strany manažera.

„Při sledování dopadu zeštíhlování na zaměstnance firmy je většinou hlavní pozornost věnována těm, kteří musejí odejít. Firma redukující svou zaměstnanost by se však z hlediska její budoucí výkonnosti měla obávat především toho, jaký dopad bude mít propouštění na motivaci těch, kteří zůstanou ... Oproti některým tradičním představám o nezaměstnanosti jako faktoru pracovní výkonnosti se důsledkem tohoto šoku naopak může stát ztráta důvěry v zaměstnavatele či pokles pocitu identifikace s firmou, vedoucí ve svých důsledcích ke snížení pracovní motivace. Reagovat na tento jev není pro zaměstnavatele snadné, u kvalifikovaných a řídicích pracovníků, na jejichž pozitivní motivaci mu záleží především, však může otevřeně nabídnout nový typ ‚psychologického kontraktu‘. Nemůže-li dlouhodobě garantovat stabilní zaměstnání, měl by namísto něj nabídnout možnost trvalého

zvyšování kvalifikace jako záruku stabilní pozice na pracovním trhu.“  
(Urban, 2003, s. 251-252)

## **4 PROCES OUTPLACEMENTU**

Tato kapitola se zabývá rozбором složitého procesu outplacementu a jeho jednotlivých fází. Outplacement je využíván již při plánování propouštění, kdy je ještě možné zmírnit následky snižování stavu zaměstnanců. Jestliže jsou vyčerpána alternativní řešení, organizace přistupuje k výběru propouštěných zaměstnanců. Na fázi plánování navazuje fáze spojená s oznámením o propouštění směrem k zaměstnancům a směrem k veřejnosti. Outplacement pokračuje fází realizační, kdy se konzultanti ujmou propouštěných zaměstnanců a kdy začíná podpora v procesu hledání nového zaměstnání. Tento proces končí vyhodnocením potenciálních pracovních nabídek. Celý outplacement je uzavřen vyhodnocením jeho výsledků a průzkumem spokojenosti klientů s poskytnutými službami.

### **4.1 Plánování outplacementu**

Fáze plánování outplacementu předchází samotnému snižování stavu zaměstnanců. V této fázi je vytvořen celkový plán budoucnosti organizace a strategie komunikace, kdy by organizace měla zvážit alternativy řešení nadbytečnosti.

Mezi možnosti zmírnění vlivu propouštění Stýblo (2005, s. 91-92) zahrnuje uzavření smlouvy na dobu určitou, uplatnění zaměstnance na jiném místě v rámci organizace, odchod do předčasného důchodu nebo odchod dohodou.

Armstrong (2005, s. 416) ještě jako další metody pro minimalizaci nadbytečnosti navrhuje „... zavedení systému dělení se o práci: dva lidé vykonávají práci na pracovním místě tak, že se střídají po dnech nebo během dne ...“

Koubek (2003, s. 232) také upozorňuje na možnosti, které by vedení mělo zvážit ještě před realizací propouštění. První možností je zastavení náboru zaměstnanců, omezení přesčasové práce, zavedení kratší pracovní doby. Dalšími možnostmi jsou stimulace předčasného odchodu do starobního důchodu s nabídkou finanční kompenzace, stimulace pracovníků, kteří ještě nemají nárok na odchod do starobního důchodu, k rozvázání pracovního poměru.

Foot, Hook (2002, s. 423) doporučují, aby organizace nejprve využila různých preventivních opatření a pokusila se snížit počet nadbytečných zaměstnanců. Zohledňují také dobré plánování lidských zdrojů, které by k tomu mělo napomoci, i když sebeúčinnější plánování lidských zdrojů, nemůže zamezit propouštění z nadbytečnosti. Kromě již zmíněných preventivních opatření u ostatních autorů, Foot, Hook dále ještě do těchto opatření zahrnují vyřazení osob, které jsou samozaměstnavateli, nebo osob, které zaměstnávají agentury, umožnění přeškolení.

Foot, Hook (2002, s. 427) upozorňují na to, že „by však zaměstnavatel neměl automaticky předpokládat, že jiné alternativní zaměstnání, které by mělo menší mzdu nebo postavení, je pro zaměstnance nevhodné. Mělo by to být předmětem diskuze.

Zaměstnanci by měla být dána dostatečná informace o jakékoliv alternativní práci tak, aby sám mohl udělat reálné rozhodnutí.“

#### ***4.1.1 Výběr nadbytečných zaměstnanců***

Tato fáze zahrnuje výběr pracovních míst, která budou zrušena. V této etapě je nutné zvážit, zda pracovní místo nebude potřebné v blízké budoucnosti. Konzultanti outplacementové společnosti shromažďují informace o propouštěných zaměstnancích, pomáhají vedoucím pracovníkům zvládat emoce spojené s propuštěním a také pomáhají zvládnout propouštěcí rozhovor se zaměstnanci.

Jestliže zaměstnavatel vyčerpá dostupná preventivní opatření, je nutné, aby rozhodnul, jaká kritéria pro výběr nadbytečných zaměstnanců zvolí. Foot, Hook (2002, s. 425-426) také hovoří o tom, že by zaměstnavatelé měli pečlivě stanovit kritéria pro výběr nadbytečných zaměstnanců. Nabízejí metodu LIFO a metodu založenou na hodnocení výkonu zaměstnance. Jako výhodu metody LIFO oceňují její jednoduchost a fakt, že tuto metodu často upřednostňují odbory. Respektováním této metody však hrozí riziko, že budou propuštěni nadšení, výkonní nebo vysoce motivovaní zaměstnanci, to může způsobit, že ve firmě zůstanou stagnující a stárnoucí zaměstnanci. Firma ještě může zvážit druhou metodu ve snaze udržet si výkonné zaměstnance. Kritéria hodnocení musí být objektivní a spravedlivá. Firma musí evidovat záznamy o hodnocení a výsledcích zaměstnance.

Výběr propouštěných zaměstnanců musí být spravedlivý a šetrný. Koubek (2003, s. 233-234) zmiňuje dvě metody výběru zaměstnanců při propouštění, jednou z nich je také metoda LIFO (Last In First Out). Ta je postavena na délce doby působení zaměstnance ve firmě, zdůrazňuje, že zaměstnanci s delším působením ve firmě „... mají větší morální právo na práci ...“ (tamtéž, s. 233) Nevýhodou této metody může být ztráta mladých motivovaných zaměstnanců. Druhá metoda výběru zaměstnanců je založena na výkonu zaměstnanců, „... vychází naopak z toho, že větší morální právo na práci mají výkonní pracovníci ...“ (tamtéž) U této metody je nezbytné mít k dispozici dokumentaci k hodnocení pracovního výkonu. Koubek (tamtéž, s. 234) říká, že: „... neexistuje ... v případě výběru pracovníků určených k propuštění z důvodu nadbytečnosti žádná neproblematická metoda.“

Dalším kritériem pro výběr propouštěných zaměstnanců může být šance zaměstnance naleznout nové zaměstnání nebo sociální situace zaměstnance.

Při výběru propouštěných zaměstnanců hodnotí Armstrong (2005, s. 774) dobu zaměstnanosti a hodnotu pro podnik jako rovnocenné, ale doba působení v podniku je rozhodující.

Doležal (2006, s. 22) se k výběru nadbytečných zaměstnanců vyjadřuje následovně: „... Při plánování outplacementu jsou klíčovými kroky transparentní výběr nadbytečných pozic a pracovních sil a následná komunikační strategie. Při výběru propouštěných je třeba s obzvlášť zvýšenou pozorností sledovat tyto případy:

- tzv. „nepropustitelní zaměstnanci“ chránění Zákoníkem práce
- selhání manažerů, kdy jsou propuštěni zaměstnanci, kteří být propuštěni nemusí (osobní důvody, profesní selhání)
- probíhající mateřské dovolené
- po oznámení o budoucím propuštění si zaměstnanec může najít místo a chce odejít dřív, než to vyhovuje zaměstnavateli.“

## 4.2 Oznámení propouštění zaměstnancům

Propouštění je stresovou situací pro manažera nejen tím, že rozhoduje o tom, kdo bude propuštěn, ale také tím, že je zodpovědný za informování zaměstnanců o propuštění.

To, jakým způsobem jsou pracovníci informováni o propuštění, je velmi důležité pro další fázi outplacementu. Zpráva by měla být předána manažerem osobně a v soukromí. Mělo by se jednat o věcnou, jasnou a konečnou zprávu, neměla by vzbuzovat falešné naděje. Manažer by měl vysvětlit důvody propuštění a jakou pomoc může firma dotyčnému zaměstnanci nabídnout v podobě outplacementu. Zaměstnanci by měl být při rozhovoru předán dopis zahrnující detaily o podpoře při propouštění, tzn. informace o finančním odškodnění a poradenství při hledání nového zaměstnání. Propouštěcí rozhovor může být totiž pro pracovníka natolik stresující, že si nezapamatuje všechny informace, může se k nim vrátit později v dopisu.



Stýblo (2004, s. 9) zdůrazňuje význam komunikace při plánování a realizaci organizačních změn, protože jedine otevřenou a dobře načasovanou komunikací vyplývající s komunikačního plánu, lze zabránit vytváření neformální komunikační sítě a šíření mylných a zkreslených informací.

Také Buchtová (2002, s. 97) upozorňuje na to, že: „Snižování početního stavu pracovníků však u nás často probíhá bez včasného vysvětlení skutečných důvodů odchodu, bez předchozího plánu. Procedurální a obsahová nekorektnost propouštění proto vyvolává pracovní nejistotu, vzájemnou důvěru, pokles výkonnosti, navozuje stavy tenzí a úzkosti, poškozuje psychické zdraví jedince.“

Podle Foot, Hook (2002, s. 427) by měl být o propouštění informován individuálně každý zaměstnanec, který byl určen jako nadbytečný. Zaměstnavatel by měl zaměstnanci vysvětlit, proč dochází ke snížení počtu pracovníků, měl by vyjasnit důvody, které vedly k rozhodnutí o jeho propuštění, a odůvodnit, proč není k dispozici jiné alternativní řešení.

#### **4.3 Realizace outplacementu**

Fáze realizace outplacementu zahrnuje na počátku první konzultaci s klientem. Ta by se měla zaměřit na zmírnění negativních emocí vyvolaných ztrátou zaměstnání. Další konzultace by měli nastartovat proces hledání práce. Po absolvování výběrových pohovorů jako poslední krok následuje hodnocení

pracovních nabídek u potenciálních zaměstnavatelů, které jsou ve již finálním jednání.

Účelem první schůzky konzultanta s propuštěným zaměstnancem, tedy nyní již s klientem, je zvládnutí reakce na oznámení výpovědi. Setkání by ideálně mělo následovat po rozhovoru s vedoucím, protože konzultant má možnost usnadnit klientovi zvládnutí negativních emocí a usnadnit orientaci ve stresující situaci. Konzultant klienta seznámí s outplacementem a jeho cílem. Konzultant by měl klienta povzbudit a měl by mu pomoci uvědomit se jistotu podpory při hledání práce.

Ztráta zaměstnání je sice pro propuštěného zaměstnance stresující záležitost, ale není zdaleka jediný, kdo je ztrátou zasažen. Rodinní příslušníci jsou touto situací taktéž ovlivněni a jejich reakce na nové podmínky může být různá. Outplacementové společnosti dovolují klientům, aby se jejich partner zúčastnil prvních schůzek s konzultantem. Brammer a Humberger (1984, s. 47) zastávají názor, že by se prvních konzultací měl účastnit partner propuštěného zaměstnance. Jednak proto, aby se orientoval v procesu outplacementu, a jednak proto, že partner klienta značně ovlivňuje.

Konzultace obvykle zahrnuje informace o procesu outplacementu a pomoc konzultanta v identifikaci způsobů, kterými může partner klientovi pomoci v průběhu hledání nové práce. V průběhu konzultací se mohou objevit různá témata jako například, co má rodina říkat ostatním lidem o ztrátě zaměstnání. Obecně je nejlepší sdělit detaily pouze nejbližším přátelům a rodině. Ostatním

lidem se může poskytnout pouze stručné oznámení. Dalším tématem jsou rodinné finance. Rodina by měla změnit návyky v čerpání rodinného rozpočtu, protože má nižší příjem pro nákup jídla, oblečení a bydlení a také na odpočinkové aktivity (Pickman, 1994, s. 100-101).

Po úvodních konzultacích je pozornost věnována hodnocení klienta, to je zaměřeno na analýzu předchozí kariéry klienta, jeho dovedností, schopností a hodnot. Dále jsou analyzovány klíčové faktory jako motivace a představa o ideální pracovní pozici. Hodnocení zahrnuje strukturovaný podrobný rozhovor zaměřený na hodnocení dosažené kvalifikace, profesních zkušeností, manažerských schopností a komunikačních dovedností. Konzultant využívá ve spolupráci s kvalifikovaným psychologem standardizované psychodiagnostické metody.

Hodnocení je důležitou částí procesu outplacementu, protože výsledky hodnocení jsou použity k tomu, aby klient pochopil sám sebe. Výsledky hodnocení mu pomáhají rozhodování o dalším uplatnění a kariéře.

Další krok outplacementu zahrnuje pomoc při tvorbě životopisu a motivačního dopisu, vytvoření plánu další kariéry a přípravu strategie hledání nového zaměstnání. Strategie zahrnuje informace potřebné k orientaci v pracovních nabídkách, v pracovních portálech, v médiích a personálních agenturách, a také např. k využití networkingu. Networking je metodou vyhledávání práce, při které je využívána síť osobních kontaktů klienta. Důvodem, proč se zmiňuji o networkingu, je fakt, že převažující množství klientů získá

práci právě prostřednictvím této metody. Mnoho autorů zdůrazňuje jeho význam, protože umožňuje získat informace i k dosud nezveřejněným pracovním nabídkám.

Brammer a Humberger (1984, s. 93-94) vymezují osobní síť jako seznam kontaktů na přátele, sousedy, kolegy, pracovní asociace, příbuzné, bývalé spolužáky a přátele přátel. Dále radí, jak využít networkingu. Klient by měl vyjasnit situaci o jeho propuštění svému okolí a vysvětlit jeho snahu získat novou práci. Měl by využít této příležitosti a požádat okolí o další vhodné kontakty.

Logue (1993, s. 225-226) dokládá na základě studií realizovaných v posledních dvaceti letech v oblasti hledání zaměstnání, že 60 až 86 % lidí získá práci prostřednictvím networkingu nebo osobních kontaktů. Tento proces je úspěšný, protože nabízí možnost získat informace k pracovním nabídkám, které jsou na pracovním trhu skryté nebo nezveřejněné. Jedná se o pozice, o kterých nebyly informovány ani personální agentury, protože se jedná o pozice související s novými plány firmy, s rozvojem firmy nebo řešením nových problémů.

Po seznámení se způsoby vyhledávání pracovních nabídek se dále pokračuje praktickým nácvikem pohovoru. Zde se využívá know-how konzultanta, který má zkušenosti s vedením pohovorů a zná různé techniky pohovoru. Poté následuje zpětná vazba od konzultanta. Měla by obsahovat doporučení k silným stránkám klienta a jejich využití při jeho prezentaci.

V procesu hledání zaměstnání se mohou u klienta objevit různé překážky, které mohou být za podpory konzultanta překonány. Z vlastní zkušenosti vím, že někteří klienti se mohou potýkat s vnitřními překážkami, které jim brání v dalším pokroku. Klienti mají např. problém při tvorbě životopisu, protože se domnívají, že nemají o sobě, co říct, nebo naopak, že je toho spousta, co by chtěli do životopisu uvést, ale omezený počet stránek jim k tomu nepostačuje. Další problém může pro klienty představovat pohovor, protože se předem obávají neúspěchu a zamítnutí. Některé klienty totiž značně ovlivňuje nedostatek sebevědomí díky čerstvé zkušenosti s propuštěním. Konzultant musí každou takovou situaci pečlivě vyhodnotit, aby pomohl klientovi určit adekvátní způsob řešení – např. může klientovi usnadnit, aby si lépe uvědomil všechny své minulé pracovní i osobní úspěchy, nebo svou představu o budoucí pozici.

U některých klientů může být problémem velmi dlouhá doba fáze hledání zaměstnání. I když se definice klientů hledajících dlouhou dobu práci liší, shodují se v jednom bodě, a to v tom, že takoví klienti setrvávají v outplacementovém programu jeden rok a déle. Pickman (1994, s. 49) cituje Morin a Yorks (1990), kteří shrnuli několik faktorů přispívajících k prodloužení doby věnované hledání nové práce. Mezi tyto faktory patří například značné odchodné, hledání práce pouze v rámci určité geografické oblasti, opožděné vyrovnání se s počátečním šokem způsobeným propuštěním, nedostatek sebeúcty.

Posledním bodem realizační fáze outplacementu je monitorování pokroku klienta, hodnocení absolvovaných pohovorů,

hodnocení pracovních nabídek a podpora při finálním rozhodování o konkrétní nabídce. Konzultant může v tomto ohledu pomoci kandidátovi svou znalostí trhu a zhodnotit všechna pro a proti u jednotlivých pracovních nabídek. Ovšem konečné rozhodnutí je na klientovi, ten musí vyhodnotit, jaká nabídka, splňuje jeho očekávání a odpovídá jeho potřebám (Challenger, 1999, s. 25-26).

#### **4.3.1 Vyhodnocení outplacementu**

Po realizační fázi outplacementu následuje vyhodnocení úspěšnosti celého procesu. Outplacementová společnost by měla předat propouštějící organizaci kompletní přehled o výsledcích outplacementu, přesněji řečeno o uplatnění jednotlivých klientů na pracovním trhu. Tento přehled většinou obsahuje informace k délce účasti jednotlivých klientů na outplacementu, tzn. o délce trvání procesu hledání nové práce, dále informace o nových pozicích, na kterých se klienti uplatnili. Přehled o výsledcích outplacementu může zahrnovat také výsledky průzkumu spokojenosti klientů s kvalitou služeb a s kvalitou podpory konzultanta. Bohužel této fázi outplacementu se odborná literatura téměř nevěnuje.

#### **4.4 Outplacement a psychologická pomoc**

Otázkou je, zda by měla psychologická pomoc předcházet outplacementovému poradenství. Jedním z nejvíce choulostivých a citlivých témat v rámci outplacementu je vztah mezi outplacementem a psychologickou pomocí. Jsou případy, kdy by měla psychologická

pomoc předcházet outplacementu, jindy zase jsou případy, kdy obě aktivity mohou probíhat současně. Již na první schůzce konzultant určuje, zda je kandidát připraven zapojit se do procesu outplacementu nebo zda potřebuje psychologickou pomoc.

Pickman (1994, s. 68) zmiňuje dvě situace, které argumentují proti zahájení outplacementu. První z nich zahrnuje zneužívání návykových látek. Klienti, kteří zneužívají alkohol nebo drogy by neměli začít s poradenstvím, protože nemají dostatečnou sebekontrolu. Tito klienti nemohou mít užitek z diskuze s konzultantem a hledání nové práce je pro ně ohromně stresující záležitostí. V případě, že konzultant zjistí u klienta závislost, měl by být připravený odkázat klienta na odpovídající odbornou pomoc. Tento názor zastává také Brammer a Humberger (1984, s. 43). Jestliže se podaří za pomoci psychologa tuto problematickou situaci vyřešit, je možné zahájit s klientem proces outplacementu.

Druhou situací bránící zahájení outplacementu je deprese nebo úzkost klienta. Klienti trpící tímto problémem nemají tolik energie a motivace pro hledání nové práce, nevidí v hledání smysl. V tomto případě konzultant může klientovi doporučit psychoterapii.

Existují tedy situace, kdy je vztah mezi outplacementem a psychologickou pomocí velmi úzký, kdy klient potřebuje další odbornou pomoc. Outplacement by měl zůstat u témat, která se vztahují k hledání práce a k plánování kariéry. Konzultant by se neměl pouštět do psychologického poradenství, i když se může stát, že klient bude chtít více diskutovat své pocity frustrace a obav. Konzultant by měl rozpoznat, kdy se klient příliš odklání od směru

outplacementu a kdy je vhodné doporučit odbornou pomoc psychologa. Konzultant musí mít stále na paměti, že outplacement není terapie (Pickman, 1994, s. 70).

Morin a Yorks (1982, s. 151) také doporučují, aby se konzultant ubránil tendenci převzít roli psychologa. Neměl by řešit problémy, které přesahují jeho odbornost. Měl by umět citlivě rozeznat situace, kdy je lepší odkázat klient na pomoc jiného odborníka.

#### **4.5 Etika outplacementu**

Oblast etiky outplacementu (Pickman, 1994, s. 109) je zastřešena Etickým kodexem formulovaným The Association of Outplacement Consulting Firms (AOCF), profesní organizací outplacementových společností. Také The International Association of Outplacement Practice (IAOP), profesní skupina organizovaná jednotlivými konzultanty, vytvořila standardy etiky v praxi. Tato kapitola se zabývá specifickými etickými tématy, které se nejčastěji v praxi outplacementu objevují. Pickman (1994, s. 109) nastiňuje jen stručná doporučení a odkazuje pro bližší informace na dokument AOCF – Casebook on Ethics and Standards for the Practice of Corporate Outplacement (1991) nebo na dokument IAOP – Standards for Ethical Practice (1993).

Podle Pickman (1994, s. 109) jedním z charakteristických problémů outplacementu, který komplikuje otázku etiky v praxi, je dvojí klientský vztah. Konzultant je placen organizací, která svým



propouštěným zaměstnancům poskytuje pomoc, a zároveň konzultant poskytuje služby jednotlivým zaměstnancům, klientům. Tím nevyhnutelně vznikají střety zájmů.

Po konzultantovi, jak vysvětluje Pickman (1994, s. 110), je požadováno, aby reportoval propouštějící organizaci o pokroku jednotlivých klientů, kteří se účastní outplacementu. Na jedné straně jsou zájmy firmy, protože její zástupci chtějí být informováni o službách poskytovaných zaměstnancům, o jejich pokroku a o možných překážkách v pokroku. Chtějí vlastně být ujištěni, že je jejich zaměstnanec v dobrých rukou a také že jejich zdroje jsou dobře využity. Na druhou stranu chce konzultant vzbudit důvěru u svých klientů. To je pro klienta velmi důležité, protože může během konzultace konzultantovi odhalit osobní a citlivé informace. Tyto informace se mohou týkat také osob a situací v propouštějící organizaci. V obou případech je pravděpodobné, že klient nebude chtít tyto informace předávat propouštějící organizaci – bývalému zaměstnavateli. Postupy outplacementové společnosti v tomto ohledu by měly být klientovi vyjasněny na začátku. Pickman (1994, s. 111) zastává názor, že jasná pravidla mohou značně usnadnit efektivní řešení těchto záležitostí.

Morin a Yorks (1982, 136) vysvětlují, že outplacementový konzultant si musí být vědom, komu poskytuje službu, aby mohl pracovat efektivně. Osoba, která byla propuštěna, je klientem v procesu outplacementu. Propouštějící organizace sice financuje poradenství, nicméně primární odborná zodpovědnost je směrem ke klientovi ve všech záležitostech, které souvisejí s jeho propuštěním a hledáním nového uplatnění. Všichni konzultanti jsou povinni

respektovat Standardy etického jednání pro outplacementové odborníky (Pickman, 1994, s. 114-118) – viz příloha B.

Dalším tématem v oblasti etiky jsou soudní spory. Může se objevit mnoho etických problémů v případě, že klient vyhrožuje nebo dává podnět k soudnímu sporu proti bývalému zaměstnavateli. Konzultanti si musí být vědomi dvojího vztahu s kandidátem a propouštějící organizací a s touto informací seznámit klienta. Obě strany mohou konzultanty vidět ve střetu zájmu. Je proto velmi důležité, aby konzultanti nebyli zodpovědní za poskytování právních rad. V případě, že má klient v úmyslu začít soudní spor, konzultanti mohou jen pomoci klientovi pochopit úplné následky při tomto postupu, včetně možného dopadu na klientovo hledání práce a budoucí kariérní rozvoj (Pickman, 1994, s. 111).

#### **4.6 Další účastníci outplacementu**

Tato kapitola se věnuje dalším stranám, které jsou zahrnuty do procesu outplacementu. Jak už zde bylo několikrát zmíněno, propouštění nemá vliv pouze na nadbytečné zaměstnance, zasahuje organizaci a její vedení, působí na zaměstnance, kterým se propuštěním vyhnulo. Outplacement chápe propouštění jako komplexní problém a proto se věnuje všem, které propouštění zaměstnanců ovlivňuje – tedy propouštějící organizaci a jejím manažerům a zaměstnancům, kteří v organizaci pracují po realizaci propouštění. Pozornost je v této kapitole věnována také roli outplacementového konzultanta. Kvalita odborné podpory a úspěch outplacementu závisí na jeho praxi, znalostech a dovednostech.

#### **4.6.1 Propouštějící organizace**

Organizace by měla výběru outplacementové společnosti věnovat značnou pozornost, protože výběr nového partnera, který by měl organizaci pomoci při překonání nelehké situace, je pozorně sledován zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a také veřejností. Faktory, které by měla firma zvažující využití outplacementu mít na paměti, zahrnují zkušenosti poradenské společnosti a jejích konzultantů, postavení společnosti v branži, reference na její předchozí projekty, šíři záběru poradenských služeb, kvalitu materiálů využívaných v rámci poradenství.

Existuje mnoho společností, které poskytují služby v oblasti outplacementu a mají s nimi dlouholeté zkušenosti. Není ale možné spolehnout se, že konkrétní přidělený konzultant má také dostatečnou praxi. Před výběrem konkrétní outplacementové společnosti by mělo vedení organizace stanovit základní prvky kvality služeb a provést hodnocení služeb nabízených společnostmi. Informace o outplacementových společnostech lze zjistit z referencí firem, které s nimi již mají zkušenosti. Pro hodnocení kvality poskytovaných služeb jistě nestačí schůzka s obchodním zástupcem společnosti.

Dále by se pozornost měla soustředit i na tréninkové materiály, které jsou při outplacementu používány např. při nácviku vedení výběrového pohovoru. Počet propouštěných zaměstnanců je dalším důležitým kritériem při výběru dodavatele služeb, protože outplacementová společnost musí mít k dispozici dostatečný počet konzultantů pro organizační zajištění programu. To, co by ale mělo

vedení propouštějící organizace při rozhodování zajímat nejvíce, je úspěšnost umístění klientů.

Jak uvádí Sehnalová (2005, s. 10): „... Je důležité co nejvíce o outplacementu vědět, dobře připravit výběrové řízení, požadovat reference na dosavadní projekty a hlavně klást jasné otázky, na které požadujeme profesionální odpovědi. Existuje mnoho personálních společností, které nabízejí služby outplacementu již několik let. Daná společnost má s outplacementem jistě rozsáhlé zkušenosti. Není ale jisté, zda je má i konkrétní konzultant, který je bude právě pro vás zajišťovat.“

#### ***4.6.2 Zůstávající zaměstnanci organizace***

Zaměstnanci, kteří setrvávají v organizaci po propouštění, často soucítí s těmi, kteří organizaci opustili, nemohou se zbavit otázky, kdo bude další na řadě. Měla by jim být věnována značná pozornost především s ohledem na jejich motivaci a udržení produktivity. Právě od nich se očekává, že se díky nim organizaci podaří fungovat efektivněji. Outplacement by měl pomoci manažerům, aby si tuto situaci uvědomili a přizpůsobili způsob vedení týmu novým podmínkám. Organizace může zůstávajícím zaměstnancům nabídnout vhodné tréninky, které jim pomohou zvládnout nové úkoly, které přibýly k jejich dosavadním zodpovědnostem v rámci reorganizace práce.

#### **4.6.3 Manažeři propouštějící organizace**

Manažer je ten, který musí provést rozhodnutí o výběru nadbytečných zaměstnanců, nabídnout pomoc a podporu propouštěným a současně přeskupit a přestavět početně oslabený tým, který však musí zvládnout stejné množství práce.

Propouštění zaměstnanců je řazeno manažery mezi nejvíce obtížné a nepříjemné zodpovědnosti, jak zmiňuje Pickman (1994, s. 9-10). Mnozí manažeři vítají možnost obrátit se v tomto ohledu na konzultanta. V rámci tohoto poradenství by se nemělo zapomenout na témata jako výběr nadbytečných zaměstnanců, příprava oznámení o odchodném a vedení propouštěcího rozhovoru. Mnozí manažeři se mohou vcítit do pocitů propuštěného zaměstnance, který předtím mohl být dlouhou dobu jejich kolegou nebo se mohou cítit osobně vinní za způsobení potíží nebo bolesti, i když vědí, že zastupují organizaci a nevyhnutelně jednají v jejím zájmu.

#### **4.6.4 Role konzultanta v outplacementu**

Ještě jsem se nezmínila o nezbytném článku outplacementu, jímž je při externí formě outplacementu odborný konzultant. Plní funkci nezávislého poradce pro organizaci a její zaměstnance, je vlastně spojovacím článkem mezi klientem o propouštějící organizací.

Pickman (1994, s. 63) využívá pro popsání některých typických rolí konzultanta seznam vytvořený M. P. Kingem (personal communication, December 3, 1993):

1. Facilitátor. Poradci pomáhají klientům s hledáním místa. Jejich role zahrnuje primárně úkol usnadnit klientům tento proces.
2. Vrba. Konzultanti pomáhají klientům prostřednictvím naslouchání.
3. Kouč. Konzultanti mají odbornost v oblasti plánování kariéry a hledání pracovního uplatnění, ale jejich hlavním cílem je stavět na silných stránkách kandidáta.
4. Učitel. Konzultanti se v této roli vidí jako vlastníci důležitých informací, které předávají klientům.
5. Poradce. Konzultant v této roli pomáhá klientovi řešit problémy díky jejich odbornosti a zkušenostem.

U této typologie jsou určitá omezení, protože žádný konzultant nespadá jen do jedné z těchto kategorií. Hodnotou těchto typologií je, že umožňují zamyslet se nad vztahem mezi konzultantem a klientem.

Odborník outplacementu musí mít dobré konzultační dovednosti. V jádru těchto dovedností je schopnost naslouchat a rozumět sdělení a pocitům klienta. Outplacementový konzultant by měl důkladně porozumět klientovým schopnostem, jeho zájmům, hodnotám a zkušenostem. Musí znát testovací a hodnotící nástroje, protože výsledky hodnocení pomáhají při rozhodování o budoucí kariéře. Konzultant musí mít vlastní zkušenosti s procesem hledání pracovního uplatnění.

Další důležitou znalostí konzultanta je znalost pracovního trhu, včetně znalosti informačních zdrojů jako jsou časopisy, noviny, databáze. Vynikající komunikační dovednosti jsou pro konzultanta

outplacementu rozhodující. Konzultant musí být schopný motivovat klienta (Pickman, 1994, s. 72).

Optimální profil konzultanta podle Pickman (tamtéž, s. 73) zahrnuje kombinaci zkušeností z firemní praxe a speciálního tréninku zaměřeného na poskytování poradenství. Podrobné požadavky na profil konzultanta jsou uvedeny v Kvalifikačních standardech pro outplacementové odborníky ustanovené IAOP (Pickman, tamtéž, s. 110-113) – viz příloha A.

## 5 ZÁVĚR

Závěrem bych chtěla říct, že jsem se v rámci mé bakalářské práce pokusila shrnout dostupné informace k problematice outplacementu a představit tento pojem jako moderní nástroj pomoci organizacím čelícím nevyhnutelnosti redukce personálu. Vlivem složitých ekonomických změn a technologického vývoje, kdy jsou organizace nuceny přizpůsobit se novým podmínkám, aby si udrželi svou konkurenceschopnost na trhu, se mění také pohled na pracovní kariéru. V současnosti nemůže žádná organizace garantovat dlouhodobé zaměstnání, protože musí být schopná rychle reagovat na změny ve svém prostředí. Mnohé organizace se tak uchylují k snižování stavu personálu s cílem zvýšit svou výkonnost, zefektivnit své činnosti, zlepšit své výsledky nebo snížit náklady.

V případě, že je hrozba propouštění nevyhnutelná, organizace by měla připravit jasnou strategii organizační změny s ohledem na své zaměstnance tak, aby propouštění bylo citlivé a důstojné. K tomu by mělo přispět využití outplacementu, který pomáhá organizacím vidět snižování stavu personálu v širší perspektivě jako komplexní úkol. Outplacement může být také chápán jako projev společenské odpovědnosti organizace, který posiluje její reputaci a image zodpovědného zaměstnavatele, což se odrazí v posílení její důvěryhodnosti v očích zákazníků nebo potenciálních obchodních partnerů.



Cílem outplacementu je však první řadě podpora propuštěným zaměstnancům, kteří se mohou v průběhu hledání nového uplatnění obrátit na odborného konzultanta a využít jeho znalostí a dovedností. Pomoc outplacementu se věnuje také zaměstnancům, kterých se propouštění nedotklo. V tomto případě je cílem outplacementu udržet produktivitu a motivaci těchto zaměstnanců, protože právě na jejich snažení a výsledcích závisí další budoucnost organizace.

Outplacement pomáhá organizaci zvládnout celý proces propouštění od fáze plánování až po fázi realizace poradenství a vyhodnocení celého programu. V první fázi se poradenství soustředí na zvážení alternativních řešení propouštění, výběru nadbytečných zaměstnanců a vytvoření komunikační strategie směrem k zaměstnancům i směrem k veřejnosti. Poté následuje fáze oznámení, kdy některým manažerům může outplacement pomoci s přípravou na propouštěcí pohovor a s jeho zvládnutím. Ve fázi realizační je pozornost věnována podpoře propuštěných zaměstnanců prostřednictvím konzultantů, kteří jim pomáhají zvládnout situaci po propuštění a nastavit strategii hledání nového uplatnění na pracovním trhu. Celý proces uzavírá fáze vyhodnocení outplacementu, kdy se posuzuje úspěšnost poradenství podle počtu klientů, kteří našli nové zaměstnání, a spokojenost klientů s poskytnutými službami.

Při plánování outplacementu má organizace možnost vybrat formu poradenství, která odpovídá jejím potřebám, kapacitě personálního oddělení a finančním možnostem. Organizace tak může volit mezi individuálním a skupinovým outplacementem především podle počtu propouštěných zaměstnanců, nebo mezi

interním a externím programem hlavně podle rozpočtu, který má k dispozici, nebo mezi formou krátkodobou a dlouhodobou.

V závěru práce bych se ráda ještě věnovala otevřeným tématům v oblasti outplacementu. I přesto, že outplacement prošel poměrně dlouhým vývojem a stal se profesionální službou pro organizace a její zaměstnance, je potřeba zdůraznit, že stále nabízí mnoho podnětů pro další zamyšlení a zkoumání. V oblasti průzkumu se nabízí velký prostor, protože v současné době jsou k dispozici výsledky průzkumů, které se buď věnují jen dílčím aspektům outplacementu nebo efektům outplacementu v určité zemi nebo regionu. Průzkum v outplacementu zatím neposkytl ucelené údaje k přínosu pro jeho účastníky, k optimálnímu profilu konzultanta nebo k finančním efektům outplacementu pro organizace.

Značný prostor nabízí také možnost využití outplacementu pro další skupiny zájemců o práci jako jsou čerství absolventi škol, lidé vracející se po rodičovské dovolené a dlouhodobě nezaměstnaní.

Využití informačních technologií v rámci outplacementu je také otázkou spojenou s budoucností tohoto poradenství. Aplikace informačních technologií umožňuje podstatné snížení nákladů např. prostřednictvím e-learningu, mailové komunikaci nebo webových konferencí.

Výše uvedené otázky, které naznačují další vývoj outplacementu. Mnozí odborníci v této oblasti předpokládají, že se outplacement bude i nadále rozvíjet především mimo americký trh,

kde je pravděpodobnější stagnace. Domnívám se, že outplacement bude nadále posilovat své postavení v personálním poradenství díky tomu, že se v minulosti již mnohokrát osvědčil jako efektivní pomoc organizacím a jejím zaměstnancům čelícím problému propouštění. Lze předpokládat, že se stane hojněji využívanou podporou také pro české organizace. Věřím, že tématu outplacement bude ze strany odborníků personalistiky věnována větší pozornost v odborné literatuře, protože představuje přínos pro organizace a její zaměstnance při snižování stavu personálu.

Pevně věřím, že jsem zpracováním této práce přispěla k objasnění problematiky outplacementu a nastínění významu této služby v širších souvislostech.

## 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2005. Kapitola 56. s. 774-775.

BRAMMER, Lawrence M.; HUMBERGER, Frank E. *Outplacement and Inplacement Counseling*. New Jersey : Prentice-Hall, 1984. ISBN 0-13-645227-2.

BUCHTOVÁ, Božena. Psychologie nezaměstnanosti. In BUCHTOVÁ, Božena aj. *Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 75-122.

Centrum pro podporu zaměstnanců [online]. [cit. 29. září 2007] Dostupné na WWW: <<http://www.cppz.cz/>>.

DOLEŽAL, Tomáš. Komplexní outplacement jako součást CSR. In *Metodika 1: Společenská odpovědnost firem, Komplexní outplacement, Rovné příležitosti*. Praha : Dopravní vzdělávací institut, 2006. Kapitola 2. s. 17-25.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515- 6.

CHALLENGER, James E. *The Challenger Guide: job-hunting success for mid-career Professional*. Illinois : Contemporary Books, 1999. ISBN 0-8092-9875-9.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2. Kapitola 2.5, Outplacement, s. 53-54.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

LOGUE, Charles H. *Outplace yourself: Secrets of an Executive Outplacement Counselor*. Massachusetts : Adams Media Corporation, 1993. ISBN 1-55850-505-9.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Informační a poradenská střediska při úřadech práce (IPS)* [online]. 14. listopadu 2005, [cit. 24. června 2006]. Dostupné na WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/poradstrediska/info\\_porad](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/poradstrediska/info_porad)>.

MORIN, William J.; YORKS, Lyle: *Outplacement Techniques: A Positive Approach to Terminating Employees*. USA : Professional Education Materials, 1982. ISBN 978-0814455791.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X. Kapitola 12. s. 12.

Outplacement pro velké podniky [online]. [cit. 29. září 2007]  
Dostupné na WWW: <<http://www.equal.cd.cz/>>.

PICKMAN, Alan J. *The complete guide to outplacement counseling*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1994. ISBN 0-8058-1648-8.

PRAJZLER, Tomáš. Pomoc propuštěným zaměstnancům. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2006, roč. 41, č. 1-2, s. 39-42.

REDSTROM-PLOURD, Martha A. *A history of the outplacement industry 1960 – 1997: From job search counseling to career management a new curriculum of adult learning*. Blacksburg, Virginia, 1998. Dissertation submitted to the faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University. Approved by Dr. Harold W. Stubblefield.

SEHNALOVÁ, Alena. Outplacement. *Personál*, 2005, roč. 11, č. 2, s. 9-10.

SEHNALOVÁ, Alena. Outplacement: teorie a praxe v podmínkách České republiky. *HR forum*, 2008, č. 3, s. 16-17.

STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha : VOX, 2004. 124 s. ISBN 80-86324-43-5.

STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.

TRNKOVÁ, Jana. CSR jako součást strategie. In *Metodika 1: Společenská odpovědnost firem, Komplexní outplacement, Rovné příležitosti*. Praha : Dopravní vzdělávací institut, 2006. Kapitola 1. s. 3-14.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4. Kapitola 11, Řízení změn a organizační kultury, s. 237-252.

## 7 PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA A

Kvalifikační standardy pro outplacementové odborníky ustanovené  
IAOP, 1992

Kategorie 1: Poradenství pro firemní klienty zahrnuje ale neomezuje se na:

- řízení vztahu s firmou
- interpretaci obchodních/odvětvových trendů a problémů
- usměrňování klienta (firma, zaměstnanci) v procesu změny
- přípravu manažerů na propouštěcí rozhovory
- vedení kariérních center
- reportování stavu a výsledků propouštějící organizaci
- poradenství při sjednávání referencí a vysvětlování důvodu ukončení pracovního poměru
- konzultace pro zůstávající zaměstnance
- podpora důvěrnosti ve smyslu právních požadavků
- práce ve smyslu etických profesních standardů

Kategorie 2: Poradenství pro klienty zahrnuje ale neomezuje se na:

#### A. Na individuální bázi

- vedení vztahu konzultant/klient
- řešení výjimečných situací s problémovými klienty a klienty se závislostí
- řešení problémů s klienty



- poradenství v souvislosti s traumatem a stresem z propuštění
- motivace klientů při změně zaměstnání
- identifikace klientových překážek a odkázání klienta na jiného vhodného odborníka
- úspěšné ukončení hledání zaměstnání a příprava klientů pro budoucí úkoly
- práci ve smyslu etických profesních standardů

#### B. Na skupinové bázi

- organizování a realizace skupinových programů
- prezentování komplexních dat skupinám
- udržování vhodné autority a kontroly
- přizpůsobení individuálních témat a procedur (viz kategorie 2A) skupinám
- prezentování programů ke specifickým tématům vztahujícím se k outplacementu (např. předčasný důchod, překonání propuštění, změna kariéry, samostatné podnikání)

Kategorie 3: Hodnocení zahrnuje, ale neomezuje se:

- vstupní procedury
- analýzu/hodnocení klientových zkušeností
- interpretaci a/nebo reporting a využití výsledků standardizovaného měření
- identifikaci kritických dovedností a schopností
- identifikaci hodnot, které se vztahují k práci

Kategorie 4: Trénink týkající se hledání práce zahrnuje, ale neomezuje se na:

- strategie a plánování hledání práce
- metody průzkumu
- networking a další techniky hledání
- vytvoření životopisu
- přípravu na pohovor a protokol
- nácvik vyjednávání o platu
- hodnocení pracovních nabídek a jejich vyjednávání
- pochopení obchodních/ekonomických trendů
- rozvoj pracovních příležitostí
- využití dalších zdrojů podpory/pomoci
- interpretaci dat z pracovního trhu
- rozvoj specifických dat o zaměstnavatelích

Kategorie 5: Kariérní poradenství zahrnuje, ale neomezuje se na:

- rozvoj individuálních kariérních plánů definujících cíle
- životní/pracovní plánování
- poradenství v oblasti změny kariéry/jejích možností
- rozhodování v oblasti kariéry
- identifikaci osobních/okolních záležitostí, které ovlivňují rozhodování o kariéře
- identifikace/posouzení možností samostatného podnikání
- využití informačních zdrojů vztahujících se ke kariéře
- interpretaci firemních kultur a struktur
- rozvoj vzdělávacích plánů k podpoře kariérních cílů.

## PŘÍLOHA B

Standardy etického jednání pro outplacementové odborníky  
ustanovené IAOP, 1993

### Definice názvů

IAOP znamená International Association of Outplacement Professionals

The association znamená International Association of Outplacement Professionals

Konzultant znamená outplacementového konzultanta

Firemní klient znamená firmu vyžadující a financující outplacementové služby

Klient znamená osobu, která přijímající poradenskou službu

### Preamble

Outplacementoví konzultanti musí udržovat nejvyšší úroveň profesionálního jednání jak směrem k organizaci, tak ke klientům. Outplacementoví konzultanti jsou zodpovědní za trvalý profesní růst v průběhu jejich kariéry, včetně znalostí Standardů etického jednání. Konzultant by měl v poradenském vztahu udržovat úctu ke klientovi a soustředit outplacementové aktivity směrem k pozitivnímu řešení pro klienta. Outplacementoví konzultanti by měli podávat pravdivé informace o své profesionální kvalifikaci. Outplacementoví konzultanti musí rozeznat hranice svých kompetencí a poskytovat jen ty služby a používat jen ty techniky, pro které jsou kvalifikovaní díky tréninku nebo zkušenostem. Jestliže konzultant poskytuje veřejnosti nebo firemním klientům informace k případům, musí

zajistit, že informace budou obecné, aby nebylo možné identifikovat klienta.

### Standardy

Každý člen bude dodržovat Standardy pro etické jednání ve všech profesionálních činnostech, aby došlo k pozitivnímu dovršení outplacementového procesu ve vztahu ke klientovi i firmě.

Všichni outplacementoví odborníci by měli:

- Trvale zlepšovat své profesionální dovednosti, kvalifikaci a znalosti, aby mohli poskytovat služby nejvyšší kvality organizacím a klientům;
- Udržovat důvěrnost vztahu mezi konzultantem a klientem;
- Jednat podle následujících hodnot; zájem o druhé a respektování druhých, rozvoj sebedůvěry jednotlivců, jejich důstojnosti, čestnosti a poctivosti;
- Povzbuzení a pomoc klientovi, aby převzal zodpovědnost za rozhodnutí v průběhu změny zaměstnání;
- Dodržet všechny zákony, předpisy a nařízení ovlivňující obchodní jednání a vztahy s organizacemi a klienty;
- Poskytnout informace o možných konfliktech zájmů ve smyslu profesionálního jednání;
- Zdržet se využití jejich pozice, vlivu nebo znalostí k zajištění zvláštního zisku pro ně samotné nebo pro jejich obchod;
- Jasně definovat možný přínos pro klienta a organizaci, a zaručit splnění tohoto závazku prostřednictvím svých znalostí a schopností;

- Úcta k jednotlivci bez ohledu na rasu, původ, místo původu, náboženství, etnický původ, občanství, víru, pohlaví, sexuální orientaci, handicap, věk nebo rodinném stav.

### Poradenský vztah s organizacemi

Poradenství se týká vztahu mezi profesionálním pomocníkem a člověkem, skupinou nebo organizací potřebující pomoc, kde konzultant poskytuje podporu v definování a řešení problémů nebo potenciálních problémů vztahujících se k práci.

1. Konzultant si musí být při vstupu do poradenského vztahu vědom svých vlastních hodnot, znalostí, dovedností, nedostatků a potřeb.
2. Konzultant musí vytvořit dohodu s organizací o definování problému, cílů a výsledků.
3. Konzultant je zodpovědný za záruku, že on nebo outplacementová společnost mají způsobilost a zdroje pro poskytnutí takové pomoci, kterou klient potřebuje. Měl by mít k dispozici odpovídající referenční listinu.
4. Poradenský vztah by měl povzbudit organizaci k sebekontrolě. Konzultant musí zastávat roli konzultanta a nesmí se stát tím, kdo rozhoduje za firemního klienta nebo vytváří závislost na konzultantovi.
5. Konzultanti by neměli vědomě přijmout zakázku firemního poradenství, kde je nemožné nebo nepravděpodobné, aby měli kladný vliv.
6. Konzultanti by měli mít formální a efektivní prostředky pro zajištění profesionální kvality a integrity poskytovaných služeb.

Tyto prostředky mohou zahrnovat, ale nemusí se omezovat na, interní hodnocení s nadřízenými nebo s kolegy, průzkum spokojenosti zákazníku během a po poskytování outplacementu.

### Poradenský vztah s klienty

Tato část se odkazuje na praktické záležitosti individuálního a/nebo skupinového poradenského vztahu.

1. Konzultanti jsou povinni respektovat integritu a hájit prospěch klienta, ať se jedná o pomoc jednotlivci nebo skupině.
2. Respektování platných právních omezení, konzultanti musí učinit opatření k udržení důvěrnosti při pořízení, uschování a používání informací. Poradenský vztah a s ním spojené informace musí být zachovány v tajnosti, výjimkou je situace, kdy s použitím informací klient písemně souhlasí.
3. Osobní údaje klienta mohou být poskytnuty dalším osobám pouze s jeho písemným souhlasem nebo jak je požadováno zákonem.
4. Jestliže klientův stav signalizuje, že existuje jasné nebo hrozící nebezpečí pro klienta nebo pro ostatní, konzultant musí přijmout dostupná opatření nebo informovat vedení, ideálně s vědomím klienta nebo s jeho svolením, eventuálně bez jeho svolení v nezbytných případech. Jestliže existuje vážná hrozba, měla by být využita rada psychologa, psychiatra anebo právníka.
5. Konzultant musí před zahájením nebo při zahájení outplacementu informovat klienta a organizaci o účelu, cílech,

technikách, pravidlech procedur a omezeních, která by mohla ovlivnit vztah.

6. Jestliže konzultant zhodnotí, že není schopný poskytnout klientovi profesionální pomoc, musí buď zrušit zahájení outplacementového poradenství nebo ihned ukončit poradenský vztah. V obou případech musí konzultant navrhnout vhodné alternativy.
7. Konzultant musí zajistit, aby vztah s klienty zůstal na profesionální úrovni.
8. Poradenský vztah by měl povzbudit klienta k sebekontrolě. Konzultant musí tento přístup podporovat a nesmí rozhodovat za klienta nebo vytvořit závislost klienta na konzultantovi.

### Hodnocení

Prvotním účelem hodnocení je poskytnout popisné měření, které je objektivní a interpretovatelné. Konzultant interpretuje zprávy vyplývající z různých hodnotících technik, které zahrnují testovací a netestovací data. Výsledky testu představují jen jeden z vhodných zdrojů informací pro plánování kariéry a poradenství. V případě, že konzultant nemá dostatek odborných znalostí v oblasti hodnocení využije poradenství s vhodně proškolenými odborníky.

1. Různé testy požadují různou úroveň kvalifikace pro zpracování, vyhodnocování a interpretaci. Konzultanti musí znát limity svých znalostí a provádět jen ty činnosti, pro které mají licenci, certifikát nebo vzdělání. Konzultant musí poskytnout zpětnou vazbu klientovi před zpracováním a při zpracování testu. Účel testování

a jasné využití testů musí být klientovi známo před testováním. Konzultant je zodpovědný za interpretaci výsledku testu a musí mít kvalifikaci a znalost vzdělávacích a psychologických měření, znalost validity a zkoumání testu.

2. Konzultant musí při výběru testů pro určitého klienta pečlivě zvážit specifickou validitu, reliabilitu a vhodnost testů.
3. Konzultant je zodpovědný za to, že počítačový program pro zpracování a hodnocení testu funguje tak, aby testování poskytlo přesné výsledky.
4. Testy musí být zpracovány za stejných podmínek, za kterých byly standardizovány. Testování bez kontroly nebo s nedostatečnou kontrolou, jako použití testu mailem, je považováno za neetické. (Pokud vydavatel testu nedal povolení pro nekontrolované testování).
5. Smysluplnost využití výsledků testu v kariérním plánování a poradenství obecně záleží na neznalosti klienta o specifických detailech testu. Jakýkoli předchozí koučink nebo rozšiřování testovacích materiálů může zrušit platnost výsledků testu. Proto je bezpečnost testu jednou s profesionálních povinností konzultantů.
6. Klientův prospěch musí být kritériem pro stanovení příjemců výsledků testu. Konzultant musí rozlišit, že určitá interpretace je spojena s uvolněním dat jednotlivce nebo skupiny. Interpretace dat se musí vztahovat k určitým zájmům klienta.
7. Konzultanti musí být opatrní při interpretaci výsledků výzkumných nástrojů, které jsou založeny na nedostatečných technických datech.
8. Outplacementový konzultant musí postupovat obezřetně při hodnocení a interpretaci výkonu členů minoritních skupin nebo



jiných osob, které nereprezentují normovanou skupinu, pro kterou byl nástroj standardizován.

9. Konzultanti musí rozpoznat, kdy výsledky testu zastaraly. Konzultant zabrání a zamezí nesprávnému použití zastaralých výsledků testu.
10. Konzultant musí publikovaný test ochránit před přivlastněním, reprodukcí nebo modifikací bez potvrzení a schválení vydavatele.
11. Příprava, zveřejnění a distribuce testů podléhají ve Spojených státech:
  - a. "Standards for Educational and Psychological Tests," upravené vydání, 1985, vydaný the American Psychological Association, the Educational Research Association a the National Council of Measurement and Education.
  - b. "The responsible Use of Tests: A Position Paper of AMEG, APGA and NCME," Measurement and Evaluation in Guidance, 1972, 5, 385-388.
  - c. "Responsibilities of Users of Standardized Tests," APGA, Guidepost, October 5, 1989, pp. 5-8.

\* Etické využití hodnotících nástrojů v zemích mimo Spojené státy podléhá jejich místním podmínkám.

#### Vedení outplacementové praxe

1. Konzultant musí při prezentování v rámci reklamy nebo marketingu přesně informovat, jaké služby jsou k dispozici.
2. Konzultanti musí prezentovat svou příslušnost k organizaci kvůli sponzorování nebo certifikaci od této organizace.

3. Konzultant je povinný vystoupit z poradenského vztahu, jestliže věří, že by vztah měl mít za následek porušení etických standardů.
4. Outplacementový konzultant by neměl investovat do obchodních plánů klienta nebo je využívat.
5. Outplacementoví konzultanti nepřijmou honorář za outplacementové a náborové poradenství za stejného klienta.

#### Rozvoj obchodu

1. Reklama by měla být přesná, důstojná a v souladu se záměrem profese.
2. Outplacementový konzultant nesouhlasí s placením zaměstnancům propouštějící organizace za doporučení, nebo s nabízením slev nebo darů klientům.
3. V rámci marketingu nebo reklamy v outplacementu by konzultant neměl hovořit nebo psát hanlivě o jiném outplacementovém konzultantovi a/nebo o firmě.
4. Outplacementoví konzultanti nesmí zkreslit služby nabízené firmám a/nebo klientům.

Diplomové/Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Matisová, M.: Outplacement**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně  
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>